

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE À
UNIVERSITE DU QUEBEC À TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PME ET DE
LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
ALAIN HALLEY

IDENTIFICATION DES ECARTS ENTRE LES STRATEGIES DE
DISTRIBUTION DES PME MANUFACTURIERES QUEBECOISES, ET LES
BESOINS ET ATTENTES DES IMPORTATEURS FRANCAIS

FEVRIER 1994

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RESUME DE L'ETUDE

Ce travail porte sur l'identification des écarts entre les stratégies de distribution des PME manufacturières du Québec et les besoins et attentes des importateurs français. La recherche visait principalement deux objectifs. Le premier concerne l'étude des comportements de distribution internationale des PME québécoises, par la connaissance des stratégies employées, et des aspects considérés les plus importants, aspects qui sont généralement source de valeur ajoutée. Le second concerne l'amélioration des connaissances sur le comportement, les besoins et les attentes des importateurs français, et nous a amené à tracer un profil comportemental de ces derniers, à faire ressortir les différences entre les deux groupes de répondants, et à proposer des solutions qui favoriseraient l'amélioration des opérations de distribution des PME québécoises et la qualité de leurs relations commerciales avec les clients français.

Une enquête par entrevues personnelles structurées, dans des PME manufacturières au Québec et chez des importateurs français, auprès d'un échantillon non-probabiliste de 20 entreprises (10 au Québec et 10 en France), a permis de recueillir des informations nous menant à l'identification d'écarts.

Les résultats obtenus font ressortir des différences importantes au niveau des relations entre les partenaires. En effet, les français misent sur le développement d'un véritable partenariat à long-terme (partage des risques et développement soutenu des ventes), et se montrent exigeant envers les représentants de leurs fournisseurs. Pour leur part, les firmes québécoises cherchent plutôt à maximiser leurs ventes sur chaque marché, et optent comme critère premier de sélection des intermédiaires, le dynamisme traduit par le volume des ventes. De même, la majorité des PME ne comptent pas sur un département export, laissant plutôt l'ensemble des responsabilités (ventes, expéditions, etc.) sous la responsabilité du président, ou du directeur financier.

Certains autres écarts apparaissent, notamment au niveau des jeux de pouvoir dans les réseaux de distribution étudiés. le phénomène constaté fait ressortir d'une part, le besoin et la recherche constante de contrôle des importateurs français, et d'autre part, le besoin pour les PME de toujours garder un certain contrôle des ventes et des opérations de la distribution, et ce malgré qu'elles affirment favoriser la présence d'un leader dans leurs réseaux (souvent l'importateur français).

D'autres différences de moindre importance ressortent, et concernent notamment certaines informations à transmettre aux clients lors de la vente (prix de vente), ou qui doivent tout simplement

figurer sur l'emballage final du produit. Les PME inscrivent d'habitude leur nom sur cet emballage alors que les importateurs français exigeant le leur (nom du fabricant versus nom de l'importateur). Le respect constant des engagements, les délais de livraison et le coût des expéditions et le prix des produits sont aussi de nature à créer des divergences entre québécois et français.

L'analyse spécifique du comportement des PME manufacturières québécoises démontre un manque de planification des objectifs marketing et de distribution, ainsi qu'une faiblesse réelle d'implantation au niveau des diverses opérations de la distribution et du transport. Les résultats laissent entrevoir deux groupes distincts. L'un effectue une couverture maximale du marché, orienté vers la rentabilité de chacune des expéditions de même que vers la satisfaction des fournisseurs. L'autre mise sur une distribution limitée, plutôt orienté vers la satisfaction des clients en terme de service, du développement d'un véritable partenariat et du partage des risques.

Concernant le transport, les résultats (peu surprenants) démontrent que les PME planifient et coordonnent très informellement la préparation et l'expédition elle-même, ayant dans la majorité des cas recours au service d'un transitaire. Cependant, elles n'échappent pas au phénomène d'amodalité des système de transport (Colin; 1987), utilisant pour la plupart le conteneur qu'elles intègrent par la suite à

la chaîne d'offre de transport. Le résultat le plus surprenant concerne l'emballage final des produits que nous avons retenu hypothétiquement comme l'une des quatre plus importantes composantes des stratégies de distribution des PME québécoises (source importante de valeur ajoutée). A ce niveau nous retenons principalement les commentaires amassés auprès des répondants français qui considèrent que les emballages fournis par les fabricants canadiens, sont de qualité nettement inférieure à ceux fournis par les européens et les asiatiques.

Finalement, les résultats démontrent que d'un point de vue qualitatif (marketing), les écarts apparus suite à l'analyse des données sont importants, mais aisément corrigeables. Cependant, une étude plus poussée (avec un échantillon de taille plus importante) de l'aspect rentabilité de la distribution (les coûts versus la performance), pourrait venir justifier les comportements observés, et permettre de maximiser la rentabilité de chacune des opérations de distribution, objectif financier évidemment considéré de pair avec les objectifs marketing et les objectifs de distribution des petites et moyennes entreprises.

REMERCIEMENT

A la fin d'un tel travail, il est facile de tourner la page, et de passer à autre chose. Mais ce serait là faire preuve d'un égoïsme mal placé envers les personnes qui nous ont soutenus et supportés au cours des deux dernières années. Nous ne saurions passé sous silence leur soutien qui fût hautement apprécié, spécialement durant les longues heures et les périodes sombres de travail. Un simple mot de remerciement ne compensera pas pour tout le support obtenu, mais traduira quand même notre volonté à ne pas oublier ceux ou celles qui ont vibré au rythme de cette publication.

Nous voudrions tout d'abord remercier les membres de notre famille, spécialement Mme Pauline G. Halley, pour le support fourni notamment lors du stage de 7 mois effectué au Centre d'Economie Régionale de Aix-en-Provence, à l'Université de Aix-Marseilles III, en France.

Nous voudrions aussi remercier nos deux directeurs de recherche, MM. Yvon Bigras et Denis Pettigrew pour leurs nombreux conseils pertinents, tant dans le choix de l'étude que sur l'orientation du travail à effectuer. De même, nous remercions MM. Pierre-Yves Léo et Jean Philippe, co-directeurs de notre stage lors de notre passage à Aix-en-Provence, ainsi que Mlle Alice Guilhaon et tous les membres de

sa famille. Sans leur accueil et leur support, notre séjour là-bas n'aurait pas eu la même saveur.

Finalement, nous tenons à remercier MM. Paul Clermont et Jocelyn Gagnon, du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec, pour le support financier et la confiance qu'ils ont mis en nous à l'occasion de la réalisation de cette étude.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	i
REMERCIEMENT	v
TABLE DES MATIERES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES FIGURES	xiii
LISTE DES ANNEXES	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE ET SYNTHESE	
1.1 PROBLEMATIQUE MANAGERIALE	5
1.2 SYNTHESE DE LITTERATURE	11
1.2.1 Synthèse de la littérature sur le concept de distribution	11
1.2.1.1 Le canal de distribution.....	20
1.2.1.2 La distribution physique.....	31
A) Le service à la clientèle.....	35
B) Le transport et la distribution.....	38
C) Emballage et manutention des produits.....	45
D) Entrepôts et centres de distribution.....	48
E) La gestion des stocks	52
F) Processus de commande et système d'informations	54
G) Les intermédiaires de la distribution.....	57
H) La distribution physique internationale	60
1.2.2 Synthèse de la littérature sur le concept de comportement de l'acheteur.....	68
1.2.2.1 Les modèles de comportement d'achat de groupe.....	68
A) Le modèle de Sheth (1974)	70

B) Le modèle de Filiatrault et Ritchie (1977)	71
1.2.2.2 Les modèles de comportement d'achat industriel	72
A) Le modèle de Robinson et Faris (1967)	73
B) Le modèle de Webster et Wind (1972)	73
C) Le modèle de Sheth (1976)	74
D) Le modèle de Hillier (1975)	76
E) Le modèle de Ozanne et Churchill (1978)	76
F) Le modèle de Choffray et Lilien (1978)	77
1.2.2.3 Synthèse des modèles de comportement d'achat (de groupe et industriel)	78

CHAPITRE 2: CADRE THEORIQUE

2.1 LES VARIABLES DE LA DISTRIBUTION	80
2.2 LES VARIABLES PROPRE AU COMPORTEMENT DE L'ACHETEUR	86

CHAPITRE 3: PROBLEME ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

3.1 PROBLEME DE RECHERCHE	90
3.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE	90

CHAPITRE 4: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

4.1 IDENTIFICATION DES INFORMATIONS	93
4.2 IDENTIFICATION DES SOURCES D'INFORMATION	95
4.3 CHOIX DU TYPE D'ETUDE	95
4.4 CHOIX DES INSTRUMENTS DE MESURE	96
4.4.1 Le questionnaire pour le Québec	97
4.4.2 Le questionnaire de la France	100
4.5 ECHANTILLONNAGE	104
4.6 COLLECTE DES DONNEES	106

4.7 TRAITEMENT DES DONNÉES.....	106
CHAPITRE 5: PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS	
5.1 COMPORTEMENTS DE DISTRIBUTION DES PME MANUFACTURIERES QUEBECOISES.....	108
5.1.1 Caractéristiques des PME de l'échantillon.....	108
5.1.2 Définition des objectifs marketing et de distribution	113
5.1.3 Structure du réseau de distribution.....	116
5.1.4 Service à la clientèle	126
5.1.5 Processus de commande et système d'informations	128
5.1.6 Transport et distribution.....	131
5.1.7 Emballage et manutention des produits	134
5.1.8 Les stocks, entrepôts et centres de distribution	138
5.1.9 Les intermédiaires de la distribution et les documents importants	141
5.2 CONNAISSANCE DES BESOINS ET EVALUATION DE LA SATISFACTION DES IMPORTATEURS FRANCAIS	145
5.2.1 Caractéristiques des importateurs français	145
5.2.2 Les besoins généraux des importateurs français.....	148
5.2.3 La structure du réseau de distribution.....	150
5.2.4 Service à la clientèle	154
5.2.5 Processus de commande et système d'informations	157
5.2.6 Transport et distribution.....	159

5.2.7 Emballage et manutention des produits	164
5.2.8 Les stocks, entrepôts et centres de distribution	167
5.2.9 Évaluation de la satisfaction des importateurs français.....	170
5.2.10 Proposition de solutions d'ajustement de la part des importateurs.....	174
5.3 ECARTS ENTRE LES STRATEGIES DE DISTRIBUTION DES PME MANUFACTURIERES QUEBECOISES ET LES BESOINS ET ATTENTES DES IMPORTATEURS FRANCAIS	176
CHAPITRE 6: LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	
6.1 LES LIMITES DE LA RECHERCHE	182
6.2 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	183
6.3 SUGGESTIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES	185
CONCLUSION.....	187
BIBLIOGRAPHIE.....	190
ANNEXES.....	201

LISTE DE TABLEAUX

Tableaux

1.Corrélation entre "objectif à l'exportation" et le critère "dynamisme" de l'importateur (volume des ventes).....	110
2.Synthèse des caractéristiques générales des PME québécoises de l'échantillon	112
3.Corrélation entre le pourcentage de la production destinée à l'exportation et l'objectif marketing "prix concurrentiel"	114
4.Synthèse des objectifs marketing et de distribution.....	116
5.Relation entre le type de produits fabriqués et la structure du réseau de distribution	118
6.Relation entre le développement de relations de réciprocité et l'objectif à l'exportation (1), et le type de produits (2)	122
7.Corrélation entre l'objectif de "satisfaction des clients" et le coût d'une expédition vers la France (en % du prix de vente).....	124
8.Synthèse des structures des réseaux de distribution des PME du Québec.....	125
9.Synthèse de la variable "service à la clientèle".....	128
10.Synthèse du processus de transmission et informations pertinentes	130
11.Synthèse des opérations du transport des marchandises.....	134
12.Le type d'expédition et l'emballage final du produit	138
13.Les entrepôts et la gestion des inventaires.....	141

14.Lien entre le recours à un transitaire international et le type de marchandises fabriquées	142
15.Synthèse sur le recours à des intermédiaires et les documents importants.....	145
16.Synthèse des caractéristiques des importateurs français	148
17.Synthèse des besoins généraux des importateurs français	150
18.Relation entre le développement de relations de réciprocité et la rencontre avec le fournisseur.....	151
19.Synthèse des besoins concernant la structure du réseau.....	153
20.Synthèse des besoins des importateurs en terme de service à la clientèle.....	157
21.Processus de transmission et qualité des informations.....	159
22.Corrélation entre la prise en charge du transport et le lieu de transfert de propriété des marchandises	161
23.Relation entre le mode de transport utilisé (portion internationale), et la fréquence et le volume des achats.....	162
24.Les attentes des importateurs concernant la portion transport des marchandises.....	163
25.Synthèse des besoins concernant l'emballage d'expédition et l'emballage final des produits	166
26.Synthèse des besoins en stocks de marchandises	170
27.Niveau de satisfaction des importateurs français.....	174

LISTE DES FIGURES

Figures

1. La distribution.....	19
2. Les canaux de distribution.....	30
3. La distribution physique	67
4. Cadre théorique.....	89
5. Structure des réseaux.....	118

LISTE DES ANNEXES

Annexes

A. Questionnaire d'enquête no 1, "Connaissance des stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises"	202
B. Questionnaire d'enquête no 2, "Connaissance des besoins et évaluation de la satisfaction des importateurs français"	222
C. Localisation géographique des importateurs français achetant des marchandises au Canada (22 régions)	244
D. Caractéristiques générales de l'échantillon français	246

INTRODUCTION

Nous vivons actuellement une période où l'économie mondiale subit de grands changements. La nature même de ces changements influe sur la mission et les objectifs des PME québécoises. Ainsi, le phénomène de mondialisation de l'économie (expansion du commerce international) que l'on peut observer depuis la fin de la deuxième guerre mondiale (Rapport Ramsès;1985-86), un phénomène aujourd'hui relevé par la globalisation des marchés et la diminution des barrières tarifaires (accords bis ou multilatéraux), a fait en sorte que le volume du commerce mondial s'est multiplié par sept entre 1970 et 1987 (Johnston; 1990). Une telle évolution offre une gamme de possibilités très intéressantes pour les PME manufacturières québécoises. Si le phénomène semble favoriser jusqu'à maintenant les accords continentaux (ALENA, CEE, etc.), il ne faudrait pas laisser de côté les opportunités que représentent des marchés comme l'Europe et l'Asie.

Cependant, là où il y a opportunités, il y a aussi des risques. L'entreprise qui voudra éventuellement exporter ses produits devra se préparer en conséquence. Selon Denis (1984), la performance canadienne en matière d'exportation de produits finis est insatisfaisante, en particulier en ce qui concerne les PME. Pour améliorer cette situation, l'entreprise doit a priori s'assurer de miser sur une bonne gestion de sa distribution (canaux de distribution et

distribution physique), de manière à surmonter les impondérables que suppose l'exportation.

Pour ce faire, il est nécessaire d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la distribution parce qu'elle peut être un avantage concurrentiel important, du fait que ses coûts peuvent représenter 48% du prix de vente au détail et que la production a de nos jours atteint un niveau d'efficience tel qu'il devient difficile de diminuer les coûts de façon significative (Pettigrew; 1987). Plusieurs autres raisons expliquent la nécessité d'améliorer la distribution. Pettigrew (1987) l'explique par les changements fondamentaux survenus dans la politique d'entreposage des stocks, par la prolifération des gammes de produits offerts, et par l'utilisation de technologies informatisées qui permettent d'accumuler l'information nécessaire. Il l'explique aussi par l'expansion du commerce international qui exige une meilleure planification de cette distribution, ce que l'implantation de l'ordinateur rend possible grâce au temps épargné, permettant l'étude systématique de la qualité du service qu'une entreprise reçoit de ses fournisseurs.

Il convient donc de voir, d'une part, comment les PME manufacturières québécoises vont adapter leur système et leurs stratégies de distribution, et, par le fait même, quelles stratégies elles vont développer pour contrer l'effet d'éloignement et les délais supplémentaires que cela occasionne, et, d'autre part, de voir si ces

stratégies répondent aux besoins de même qu'aux désirs des importateurs étrangers.

Notre recherche se pose donc, tout en utilisant le processus habituel des recherches scientifiques, de vérifier si les stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises répondent aux besoins et aux attentes des importateurs français. Nous évaluerons de plus les écarts entre les services offerts et les besoins des importateurs de manière à proposer des ajustements possibles qui pourraient améliorer la qualité des relations commerciales entre les exportateurs québécois (PME) et les importateurs français.

Dans le chapitre premier, nous élaborerons le cadre théorique de notre étude à partir d'une synthèse de la littérature, notamment sur les concepts de distribution et de comportement de l'acheteur. Le deuxième chapitre servira à la présentation du cadre théorique spécifique à cette étude. Dans le chapitre trois, nous définirons notre problème de recherche ainsi que les objectifs généraux et opérationnels. Par la suite, nous ferons dans le chapitre quatre une description de la méthodologie que nous avons utilisée pour le cheminement de nos enquêtes. Nous présenterons dans le chapitre cinq l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête, de même que les recommandations d'ajustement de manière à favoriser une diminution des écarts constatés. Nous terminerons finalement le tout

par un court chapitre six sur les limites et les contributions de notre étude, suivi d'une conclusion.

Bonne lecture!

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE ET SYNTHESE

1.1 PROBLEMATIQUE MANAGERIALE

Les dernières décennies ont fait place à de nombreux changements sur la scène mondiale. Les nombreux soulèvements et chambardements se sont succédés à un rythme fou. Tant sur la scène politique (éclatement de l'ex. Union Soviétique) que sociale (fin de l'apartheid en Afrique du Sud), de nouvelles règles régissent désormais les normes de fonctionnement de notre société.

L'économie n'échappe pas à ce nouveau courant de pensée. Les mouvements de "mondialisation de l'économie", de "globalisation des marchés" et le phénomène de "libre circulation des marchandises " corroborent nos dires. Devant les faits, c'est toute la structure de l'économie mondiale qui est actuellement en phase de mutation et ce, depuis la fin de la deuxième guerre mondiale.

Selon Johnston (1990), plusieurs indices témoignent de l'augmentation et de l'interdépendance entre pays, à l'échelle mondiale. Parmi ceux-ci, l'auteure dénote l'augmentation du commerce international, l'internationalisation des marchés de capitaux et le passage d'une perspective nationale à une perspective mondiale, dans des domaines comme la dette du Tiers-Monde et l'environnement. De même, la diminution des barrières tarifaires, la déréglementation de

certaines industries et l'amélioration des systèmes de transport et de communication sont tous des facteurs qui ont contribué à l'augmentation des échanges internationaux.

De tels changements imposent des modifications dans les structures de notre économie, et se reflètent nécessairement au niveau des entreprises. En effet, si autrefois "produire ici" était synonyme de "vendre ici", la réalité des années "90" impose une remise en question de la mission et des objectifs d'un grand nombre de firmes.

La tendance actuelle de l'économie, à savoir l'ouverture des marchés, représente une opportunité intéressante pour les entreprises, particulièrement les PME manufacturières québécoises. De ce fait, l'élimination progressive des barrières tarifaires vers les Etats-Unis, et des quotas à l'importation et à l'exportation entre de nombreux pays facilitent les échanges de marchandises non seulement entre pays voisins, mais aussi vers de nouveaux marchés éloignés! C'est ainsi que les PME québécoises, bénéficiant déjà d'une opportunité d'exportation libre vers les Etats-Unis, pourront éventuellement viser le marché européen. La CEE (Communauté Economique Européenne) qui devrait éventuellement regrouper 12 pays dont les principaux sont la France, l'Italie, l'Angleterre et l'Allemagne, offrira à ses éventuels fournisseurs, un marché potentiel de plus de 300 millions d'habitants (l'Etat de monde; 1992).

Pour accéder à ce marché, la France représente une voie d'accès très intéressante. En effet, elle se situait en 1991 au cinquième rang en ce qui concerne les pays destinataires des exportations québécoises, et ce, après les Etats-Unis, le Japon, le Royaume-Uni et l'Allemagne. De 1981 à 1991, les exportations québécoises vers la France ont augmenté de 132% passant de 255,5 millions à 592,7 millions (Bureau de la Statistique du Québec; 1981-1991).

Le marché européen représente donc un bassin d'écoulement des marchandises très intéressant. Les PME manufacturières québécoises auront ainsi la possibilité de faire connaître leurs produits, d'augmenter leurs ventes et leur chiffre d'affaires, et par le fait même, de mettre l'accent sur la croissance. Selon Denis (1984), il est apparu que lorsque le profit et la croissance constituaient les finalités principales des dirigeants, ceux-ci avaient beaucoup plus tendance à s'engager dans l'exportation (et y réussir) que les dirigeants qui recherchaient avant tout la sécurité.

Néanmoins, le défi est de taille pour les PME québécoises. En effet, si produire et vendre au Québec nécessite la mise en oeuvre et l'implication d'une quantité importante de ressources, nous pouvons dès lors nous questionner sur les implications et les ressources que nécessite l'exportation vers l'Europe. Malheureusement, beaucoup d'entreprises qui voudront éventuellement écouler leurs produits sur le marché français ne possèdent pas l'expertise et les ressources

nécessaires à l'atteinte de cet objectif. Même pour celles qui les possèdent, le gros du travail reste encore à faire!

Sachant fort bien que pour une petite et moyenne entreprise, il est quasi impensable d'ouvrir une filiale en France, la solution émergente devient donc l'exportation. Il existe plusieurs moyens d'exporter. Price Waterhouse (1985) en recense cinquante-huit. Ce qu'il faut par-dessus tout retenir, c'est que pour obtenir du succès sur les marchés étrangers, il faut "être différent" et "innover"!

Prenant en considération que les PME québécoises qui voudront exporter satisfont à ces deux exigences, nous axerons plutôt notre étude sur la distribution qui, selon nous, peut être considérée comme un facteur de succès à l'exportation. En effet, selon Pettigrew (1987), bon nombre de firmes améliorent la qualité du service à la clientèle, diminuent leurs coûts de transport et réduisent parfois de plus de la moitié la période moyenne entre la réception d'une commande et sa livraison grâce à une bonne gestion de la distribution.

Il s'agit là d'un facteur à ne pas négliger, considérant que la très grande majorité des PME qui exporteront vers l'Europe verront leurs besoins financiers et leurs coûts augmenter, notamment à cause de l'allongement des délais de paiement et de livraison, mais aussi à cause de la nécessité d'augmenter la capacité productive de la firme. A ce sujet, pour Darmon, Laroche et Petrof (1990), l'intérêt récent

porté à la distribution vient de deux sources: les économies de coûts et l'augmentation désirée de la satisfaction du consommateur résultant de la régularité des livraisons.

Il devient donc très pertinent pour les PME manufacturières québécoises d'effectuer de bons choix en matière de distribution. Ces décisions (avec celles qu'elles doivent prendre dans l'élaboration et la promotion des nouveaux produits) sont parmi les plus importantes pour leur avenir, et ce pour deux raisons (Badoc; 1981): l'implication dans un canal de distribution lie généralement la PME pour une période relativement longue, et la nature même du canal choisi influence très fortement les autres variables de la politique commerciale. Pour toutes ces raisons, il est nécessaire pour l'entreprise d'atteindre un niveau prédéterminé de support marketing au prix le plus bas possible (Bowersox; 1978).

Le défi des PME ne s'arrête cependant pas là. En effet, selon Pras et Tarondeau (1981), la connaissance du comportement de l'acheteur est essentielle à l'élaboration de la stratégie commerciale des firmes. Il ne s'agit donc plus de savoir quoi faire et surtout comment, mais il faut aussi se tenir constamment à l'écoute des clients, de leurs besoins, dans le but de favoriser le meilleur équilibre qui soit entre les opérations de distribution de l'entreprise et les besoins de l'acheteur.

Notre problématique manageriale découle donc de cette réalité.

QUESTION MANAGERIALE:

"Les stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises répondent-elles aux besoins et aux attentes des importateurs français?"

Constatation faite, nous nous proposons d'identifier les écarts existant entre les partenaires commerciaux afin d'apporter des solutions possibles d'ajustement qui permettraient d'une part, d'augmenter l'efficacité des opérations de distribution des exportateurs québécois, et d'autre part, de mieux répondre aux besoins et attentes des importateurs français.

Le mot de la fin revient à Bowersox (1978), pour qui la logistique de distribution doit être intégrée dans une gestion de la logistique globale, présentée comme l'intégration d'un système regroupant en plus de la distribution physique, la gestion des matériaux et le transfert interne de l'inventaire. C'est donc dire que la distribution intègre une gamme importante d'activités et de fonctions, et qu'il est pratiquement impensable d'en parler ou de la planifier sans prendre en considération la stratégie globale de l'entreprise.

1.2 SYNTHÈSE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre vise principalement à effectuer une revue de la littérature traitant des différents concepts que nous avons au préalable abordés dans l'introduction ainsi que dans la première partie du chapitre 1. Nous ferons tout d'abord une synthèse de la documentation sur le concept de distribution. Puis, dans une seconde partie, nous ferons le même exercice pour le concept de comportement de l'acheteur (présentation de divers modèles).

1.2.1 Synthèse de la littérature sur le concept de distribution

Le concept de distribution est difficile à comprendre et à cerner. Dépendamment du positionnement du chercheur, il peut dans un premier temps être vu sous une approche management c'est-à-dire comme un sous-ensemble de la logistique d'entreprise, soit une fonction de la gestion des flux de marchandises de leur point d'origine jusqu'à leur point de consommation (Stock et Lambert; 1987).

Pour Tixier, Mathe et Colin (1983), la logistique est une démarche scientifique et technologique de la circulation physique, et une option fondamentale d'intégration de la maîtrise de la circulation physique des marchandises dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle est un effort permanent de constitution d'un système de circulation de flux physiques (régulé en aval et en amont par un

système d'informations), et un mode de gestion des opérations de circulation des marchandises (par moyens propres ou sous-traitance).

Ballon (1973) décrit les opérations élémentaires du processus logistique comme étant le stockage, la manutention, l'emballage de protection, le transport des marchandises, le contrôle des stocks, le traitement des ordres, le flux des informations, les prévisions du marché, le niveau de service offert aux clients, l'implantation géographique des usines et des entrepôts, les achats, l'approvisionnement et l'ordonnancement. Selon Eckler (1992), la logistique peut permettre à une firme de développer un avantage concurrentiel en focalisant principalement sur la satisfaction du client, l'amélioration continue de la qualité de la gestion, la gestion stratégique des coûts, la réduction des dépenses, et la rapidité des réponses aux demandes.

L'ensemble des opérations décrites ci-dessus peut aussi être perçue sous une perspective marketing. Pour Stock et al. (1987), la logistique représente la clé d'un marketing à succès du fait qu'elle joue un rôle important dans la satisfaction des besoins des clients de la firme, ainsi que dans la réalisation des profits. Pour ces auteurs, la logistique fournit l'utilité de temps et de localisation tandis que le marketing fournit l'utilité de possession.

Lambert (1976) présente clairement dans son modèle (Strategics logistics management; 1987, p.42), l'intercalation entre la logistique d'entreprise et le marketing . Pour sa part, Lalonde (dans Stock et al.; 1987) suggère l'implantation de la logistique intégrée c'est-à-dire un contrôle du marché externe (le service à la clientèle, les exigences du marché, le mix du produit et de la compétition), et un contrôle des opérations internes (le niveau de service à la clientèle, le transport, les opérations d'entreposage, le processus de commande, la compensation de lots en quantité et la gestions des inventaires).

Selon une troisième approche, la distribution peut être perçue comme le système logistique de l'entreprise. Ce système vise deux objectifs en apparence contradictoires (Colin et Paché; 1988): d'une part, assurer en toutes circonstances la continuité des flux de marchandises, et d'autre part, assurer en toutes circonstances la fluidité du flux de marchandises. Pour ces auteurs, la distribution est un processus global de régulation du système et du réseau qu'elle a mis en place, et elle revêt principalement trois dimensions:

- la programmation à moyen terme des flux;
- le réglage à court terme des flux;
- le suivi permanent des flux.

Pour leur part, Darmon, Laroche et Petrof (1990) définissent la distribution comme étant le débit constant des marchandises, depuis leur stade initial à l'état de matières premières jusqu'à leur stade

final, celui de la consommation. Les voies qui sont généralement empruntées pour cet acheminement sont appelées "canaux ou pipelines de distribution".

Les principales fonctions de la distribution sont de transporter, d'assortir, de fractionner, de stocker, de contracter et d'informer, fonctions auxquelles viennent se greffer les services que les différents intermédiaires ajoutent aux produits soit la proximité, les horaires d'ouverture, la rapidité de la livraison et de l'entretien, ainsi que les garanties accordées (Lambin; 1990). Pour Lambin (1990), le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent à tous les endroits, à tous les moments ou modes de fabrication et de consommation par la création d'unités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce que l'auteur a appelé la valeur ajoutée de la distribution.

Pour Duverdier et Cabaret (1990), les deux principales fonctions de la distribution sont la présélection et l'information. En effet, manquant de temps pour étudier l'ensemble des produits qui lui sont proposés et l'ensemble des sollicitations qui lui sont faites, le consommateur bénéficie de la présélection effectuée par le distributeur, qui lui dispose des ressources pour le faire, et découvre dans les rayons le résultat des choix des distributeurs. Deuxièmement, la distribution communique aux consommateurs des informations sur l'existence et le concept des produits, et donne ses avantages

différentiels de même que les conditions économiques de leur acquisition (prix).

Selon Negro et Orsoni (1985), la distribution est destinée à prendre deux orientations possibles à savoir l'amélioration de l'exploitation (par la domination des coûts, les différenciations et les stratégies de croissance externe), et le développement de nouvelles voies d'expansion (intégration verticale et stratégies de filières, diversification et internationalisation).

En Europe, suite à la montée en puissance de la grande distribution (Paché; 1989), le commerce se centralise en des aires de très grande dimension. A ce niveau, les fabricants qui perçoivent ces transformations, voient la gestion de leurs flux de produits finis se simplifier. Par contre, cette concentration de leurs chiffres d'affaires crée ou entretient un rapport de dépendance vis-à-vis leur clientèle. A ce constat général vient se greffer une évolution des biens de grande consommation donnant naissance à des supers et hypermarchés, qui affinent de plus en plus leurs exigences d'approvisionnement (ponctualité et fiabilité).

Pour s'adapter à cette évolution, les gestionnaires devront effectuer de bons choix stratégiques c'est-à-dire planifier de bonnes tactiques et mettre l'accent sur la qualité de leur système informatique. Ainsi donc, l'arrivée de la micro-informatique oblige les

grandes organisations à relancer le défi de la décentralisation. En effet, l'avenir de la distribution qui réside dans sa capacité à améliorer sa productivité, ne devra pas altérer l'initiative et la décision individuelle.

Dans l'élaboration des stratégies, Boss et Tordjman (1989) dénotent l'importance de prendre en considération des facteurs tel la population et le marché, les principales tendances socio-démographiques, les tendances socio-économiques, et le style de vie des gens.

Ces auteurs dénotent aussi l'importance des cadres réglementaires de la distribution, ceux-ci visant principalement à briser les obstacles à la concurrence et à assurer au consommateur l'avantage des gains de production. Ils parlent plus précisément de la réglementation des prix, de l'entrée sur le marché, des heures d'ouverture et de fermeture, et de la fiscalité.

Les entreprises devront aussi prendre en considération l'évolution de la distribution en France à savoir une maximisation des attentes au niveau du consommateur telles un juste prix, un consommateur de plus en plus exigeant, un service après vente de plus en plus rapide et de qualité élevée, une fiabilité et une disponibilité supérieure des produits, et une information complète. Cette évolution caractérise aussi les distributeurs en terme de qualité du service, de

gestion du service après-vente, de gestion des stocks, d'allongement des gammes de produits, d'information améliorée, d'augmentation des prises de commande à distance, de croissance des livraisons à domicile et d'évolution des modes de paiement. Finalement, la firme de distribution devra considérer la réponse des fabricants c'est-à-dire la conception de produits garantis, la progression des contrats de location, le développement des marchés d'occasion, et l'amélioration constante de la gestion des opérations (Guymard;1987).

D'autre part, selon Michalowska (1990), plusieurs points de convergence existent entre les différents pays européens: intensification de la concentration et de la centralisation, développement de la diversification des groupes de grande distribution, tassement des surfaces de vente, bipolarisation du positionnement des magasins, évolution de la communication-consommateur vers des thèmes sanitaires et écologiques, et développement de relations de partenariat entre acteurs.

En conclusion à cette première section, la figure 1 schématise globalement la distribution. Elle la présente comme étant un système global composé de trois sous-systèmes qui sont l'approvisionnement, la production, de même que la distribution physique et les canaux de distribution. L'approche proposée ici intègre l'ensemble des fonctions de la distribution, qui coordonnées et, grâce à une bonne planification et à un contrôle soutenu et permanent des coûts, favorisent

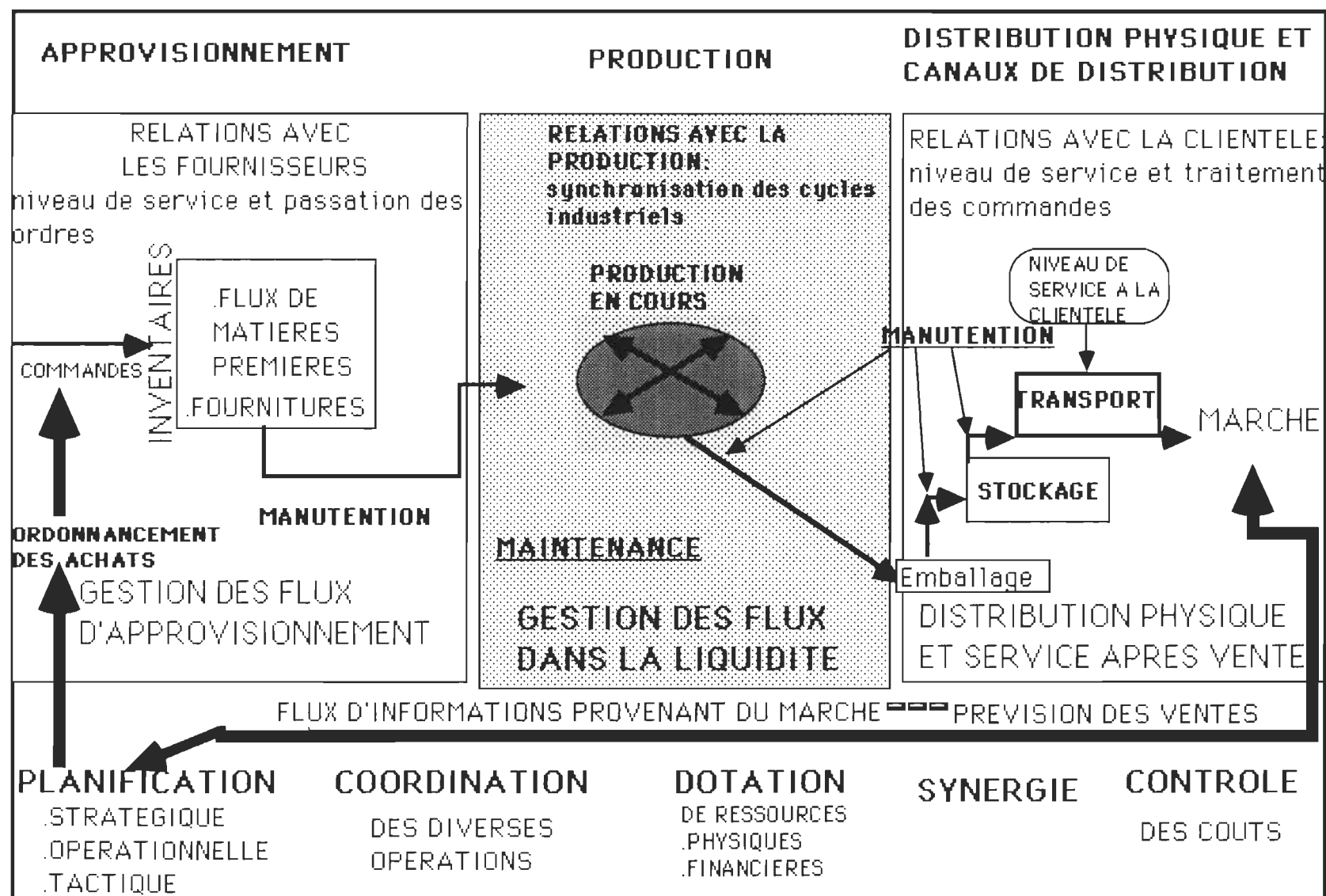
l'efficience et l'efficacité de l'ensemble des opérations de distribution.

Ainsi, grâce au flux d'informations provenant du marché, la firme peut planifier la demande de même que ses ventes. Une fois celles-ci connues, l'entreprise est en mesure de déclencher tout le processus de planification des approvisionnements, de production et de distribution (acheminement des marchandises). Par suite de cette planification, il devient beaucoup plus facile de coordonner l'ensemble des opérations, d'affecter le volume exact de ressources à chacune des activités (dotation), de manière à profiter du phénomène de synergie, et afin de s'assurer de minimiser les coûts.

Si une entreprise parvient à éliminer les pertes de temps, à minimiser les opérations de manutention de ses marchandises et de ses fournitures, de même qu'à garder constamment le niveau de ses inventaires et stocks le plus bas possible, elle pourrait éventuellement développer un avantage sur ses concurrents (avantage concurrentiel).

DISTRIBUTION

Figure 1 : La distribution



1.2.1.1 Le canal de distribution

Le concept de "canal de distribution" a été défini par Lambin (1991) comme étant une structure formée par les partenaires qui interviennent dans le processus de l'échange concurrentiel, c'est-à-dire les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs-acheteurs. Généralement, un réseau de distribution est structuré à partir de quatre composantes soit le fabricant, le grossiste, le détaillant et le consommateur final (Darmon et al.: 1990). Pour leur part, Stock et al. (1987) ont rajouté la possibilité d'un intermédiaire supplémentaire soit la branche manufacturière qui est en fait un regroupement de manufacturiers. Evidemment, la structure d'un réseau peut varier selon les secteurs d'activités et selon les produits. Ainsi, un réseau peut comprendre entre un et quatre intermédiaires (branche manufacturière, agent, grossiste, détaillant et acheteur).

Pour Lambin (1991), un circuit de distribution implique la répartition de la gestion des tâches et des flux entre les partenaires. L'utilisation des intermédiaires se justifie dans la mesure où ils peuvent, du fait de leur spécialisation, exercer les tâches plus efficacement et à un coût moindre que ne le pourrait le producteur lui-même, du fait notamment des économies d'échelle, de la spécialisation, de la démultiplication des contacts, de la réduction des disparités de fonctionnement, d'un meilleur assortiment offert ainsi que d'un meilleur service. A ces avantages, Darmon et al. (1990)

rajoutent la réduction des besoins financiers ainsi qu'une répartition efficace des ressources.

Selon Karlöf (1990), la décision de déléguer se fonde sur la question de savoir s'il est plus rentable de faire ou d'acheter. Evidemment, la question n'en est pas seulement une de rentabilité, mais il s'agit aussi d'une question de stratégie. A cela, l'auteur fait l'observation générale que les transactions sur le marché sont beaucoup plus efficaces que les transactions maisons. En effet, en achetant des services à l'extérieur, les entreprises ont découvert qu'elles peuvent se développer plus efficacement et améliorer leur productivité.

Néanmoins, une entreprise peut envisager une distribution directe (consommateur-acheteur) lorsque les clients sont concentrés géographiquement et situés à proximité, lorsque les exigences en matière de savoir-faire et de service sont élevés, lorsque les commandes sont de grande taille, lorsqu'il s'agit de produits périssables, lorsqu'il y a une forte intention de contrôle du réseau par un des acteurs (promotion, fixation des prix, etc.), lorsque la gamme de produits est complète de manière à répartir les coûts fixes sur toute la ligne, lorsqu'il s'agit de produits qui subissent de fortes hausses de prix, et finalement lorsque les entreprises possèdent une forte ténacité sur le plan financier (Darmon et al.;1987).

L'entreprise doit donc choisir la structure de réseau appropriée et sélectionner les intermédiaires qui seront utilisés. Elle doit de même établir les politiques concernant les membres du réseau, et formuler les systèmes d'informations et de contrôle de manière à garantir que les objectifs de performance soient rencontrés. Ainsi cette structure doit être déterminée selon l'orientation des objectifs corporatifs et marketing de la firme. De même, les grossistes et les détaillants vont sélectionner les produits manufacturiers qui correspondront le plus à la demande des clients, et en même temps, qui les mèneront au niveau désiré de profitabilité (Stock et al.; 1987).

Dans le choix de cette structure, trois types de considérations doivent être retenus (Lambin; 1990): les caractéristiques de l'acheteur dans le produit-marché, les caractéristiques du produit et de l'entreprise, et les contraintes financières et stratégiques qui lui sont propres. Pour Bucklin (1965), la théorie de la structure du réseau repose sur les concepts de renvoi et de spéculation. En effet, la compagnie peut se servir du renvoi pour transférer le risque de la propriété des biens d'un membre du réseau à l'autre. De même, la spéculation peut réduire les coûts marketing grâce aux économies d'échelle, à la commande de gros lots, à l'élimination des ruptures de stocks et à la réduction de l'incertitude.

La notion de transfert ci-dessus mentionnée fait référence aux diverses segmentations qui existent dans un réseau. Ainsi, le flux

physique des produits de même que l'échange légal des propriétés occupent une place très importante dans le succès d'un réseau. Les scissions pour être efficaces doivent se faire rapidement et relier les systèmes de transport, intégrer les commandes sur une même ligne c'est-à-dire dans un processus interactif, tout en favorisant un flux d'informations efficient et rapide (Stock et al.; 1987). Pour Darmon et al. (1990), il est très important de spécifier à quel moment les produits changent légalement de propriétaire, et qui doit payer les différents coûts de transport, les assurances, les taxes de même que tous les autres frais.

Pour augmenter le degré de succès du réseau, il convient à priori de faire un "design" de celui-ci, lequel devrait s'appuyer sur la perspective du manufacturier, celle du grossiste ainsi que celle du détaillant. Le dirigeant devrait de plus considérer les objectifs de couverture des marchés, les caractéristiques du produit de même que les objectifs du service à la clientèle. Les principales étapes de ce plan sont (Stock et al.; 1987): 1)l'établissement des objectifs du réseau, 2)la formulation de la stratégie du réseau, 3)la détermination et l'évaluation des diverses structures de réseau, 4)la sélection de la structure, 5)la détermination des alternatives concernant les membres individuels du réseau, 6)l'évaluation et la sélection des membres, 7)la mesure et l'évaluation de la performance du réseau, 8)et l'évaluation des différents réseaux alternatifs quand les objectifs de performance ne sont pas atteints.

Selon Lambin (1990), dans le circuit de distribution indirect se pose le problème de la coopération à maintenir avec les différents intermédiaires. A cet effet, l'auteur définit deux types d'organisations verticales: la structure verticale conventionnelle (indépendance des divers niveaux du circuit de distribution), de même que la structure verticale coordonnée (coordination d'une partie ou de l'ensemble des fonctions des différents partenaires). Il distingue de plus trois formes de coordination verticale reposant sur les liens entre acteurs, soit la coordination par fusion ou acquisition, la coordination contractuelle, et la coordination administrative.

A cela, Darmon et al. (1990), qui classent les canaux de distribution selon le concept de "leader de réseau", en rajoutent deux types: le canal administré qui est spécifique du fait que les activités des membres du canal sont dirigées par un membre en particulier, et le canal horizontal où plusieurs institutions effectuent des opérations au même niveau et sont régies par un même type de gestion. Ils divisent de plus les intermédiaires en deux catégories principales, soit le négociant intermédiaire et l'entremetteur. Dans le premier cas, l'intermédiaire achète du manufacturier et vend à ses propres clients (grossistes et détaillants). Pour sa part, l'entremetteur ne fait que vendre à la place du manufacturier et ce, en retour d'une commission (représentant d'une firme, courtier, agent distributeur, vendeur à commission, etc.)

Ces auteurs affirment qu'il est très important que d'un bout à l'autre de la chaîne, la priorité soit orientée sur le service à rendre au consommateur. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de bien connaître les intermédiaires, de bien connaître sa propre entreprise, d'établir au sein du canal un conseil consultatif, de connaître les coûts de transfert en cas de changement de fournisseurs, de créer un circuit d'informations et, de procéder à des ajustements et à des révisions périodiques.

En Europe, la tendance actuelle des réseaux de distribution viendrait à l'encontre de l'affirmation de Bucklin (1970). En effet, selon Paché (1989), l'évolution actuelle du commerce aux détails aurait modifié sensiblement la structure des canaux de distribution, si bien qu'on est progressivement passé de circuits indirects dans lesquels plusieurs agents prennent successivement en charge les coûts de l'offre et de la demande, à des circuits directs sans transferts successifs de titres de propriété, fonctionnant sur une logique de stock-zéro au point de vente. Ainsi aujourd'hui, la grande distribution cherche à accélérer le taux de rotation des produits (en profitant du crédit fournisseur), tout en minimisant leur temps d'arrêt en linéaire et en réserve. L'objectif vise à une baisse constante des coûts d'approvisionnement de même qu'à l'amélioration des procédures.

De même, les mutations technologiques qui ont favorisé la transmission des informations (contrôle des stocks), ont directement mené au changement des quantités commandées, des rythmes de commande et de livraison (Zentes; 1989). C'est ainsi que cette nouvelle approche de réduction des stocks sur place favorise une réalisation plus efficace des opérations de "juste-à-temps".

Malgré toute la planification possible, il peut arriver qu'un réseau de distribution soit économiquement non rentable. McCammon (1971) explique en cinq raisons pourquoi un réseau pourrait ne pas être efficace: la solidarité entre revendeurs traditionnels ceux-ci repoussant l'innovation dans le réseau, les valeurs entrepreneuriales qui se traduisent par des attentes statiques de la part des petits, les rigidités organisationnelles qui favorisent un changement plutôt lent, la position de la firme dans un réseau dominant qui se retrouve dès lors dans l'impossibilité de développer une nouvelle méthode de distribution, et finalement la segmentation des marchés qui limite les méthodes innovatrices.

De leur côté, Darmon et al. (1990) expliquent les conflits possibles par l'orientation spécifique du "leader", par les attitudes face à l'incertitude des événements et envers le manque, ainsi que par la définition des critères de qualité des différents acteurs du réseau. En réalité, les conflits proviennent surtout des relations de pouvoir entre les différents intervenants. Généralement, celles-ci reposent

sur six éléments différents : la tradition du détenteur du pouvoir, la quantité de récompenses accordées par le détenteur du pouvoir, l'image de ce dernier, les relations contractuelles, la maîtrise d'une compétence (expertise), et les relations multilatérales (Darmon et al.; 1990).

Selon Butaney et Wortzel (1988), les pouvoirs ou les responsabilités des distributeurs dans un réseau sont élevés lorsque les produits sont destinés à un marché hautement compétitif, lorsque le client du manufacturier en est un très important, et lorsque le pouvoir du distributeur sur les petits clients est perçu comme élevé par les autres membres du réseau. De plus, selon Donald, Jackson et Crosby (1990), les stratégies d'influence au sein du réseau ont un impact considérable sur la rapidité et la qualité des réponses obtenues. Ainsi, plus un membre est dépendant des autres, plus il s'appliquera à répondre rapidement à leurs demandes.

Evidemment, chaque canal de distribution doit être en mesure de répondre aux aspirations du fabricant qui l'exploite. De ce fait, la stratégie de distribution par canal doit être reliée aux autres composantes du système de mise en marché. Darmon et al. (1990) ciblent deux types de stratégies de communication vis-à-vis les intermédiaires à savoir la stratégie d'aspiration, c'est-à-dire que le fabricant procède par aspirations et tente d'obtenir la coopération de la chaîne de distribution en stimulant la demande pour ses produits

chez le consommateur, et la stratégie de pression par laquelle les participants à tel ou tel canal fournissent leur contribution et assurent que le fabricant puisse compter sur eux.

De son côté, Lambin (1990) propose plutôt une approche stratégique axée sur la couverture du marché. Ainsi, les trois stratégies possibles sont les suivantes: la distribution intensive ou la recherche d'un plus grand nombre de points de vente pour assurer la couverture maximale du territoire et un chiffre d'affaires élevé; la distribution sélective par le choix d'un certain nombre d'intermédiaires (risque de ne pas assurer une couverture suffisante du marché); et finalement, la distribution exclusive et le franchisage, qui assurent à un seul distributeur le droit exclusif de vendre sur territoire donné.

Comme vous pouvez le constater à la figure 2, le nombre d'intermédiaires varie de un à quatre dépendamment de la structure des canaux (Darmon et al.; 1990). De telles structures nécessitent une bonne gestion de la répartition des tâches et des flux de marchandises entre les divers acteurs du réseau (Lambin; 1991). Selon le choix du fabricant, et considérant certaines variables telles la concentration des clients et le volume des commandes, le canal peut être direct ou indirect, c'est-à-dire avec ou sans transfert de propriété entre les divers intermédiaires.

Cette structure de réseau intégrant les systèmes d'informations et de contrôle doit être établie et structurée selon les objectifs corporatifs et marketing de la firme (Stock et al.; 1987). Elle doit spécifier clairement à quel moment les produits changent légalement de propriétaire, ainsi que la responsabilité des coûts, des assurances et des taxes (Darmon et al.; 1990). De même, la coopération à développer et à maintenir entre les divers intermédiaires pourra éventuellement mener l'entreprise vers une coordination verticale, conventionnelle ou coordonnée avec les autres acteurs (Lambin; 1990).

La structure pourra de plus être horizontale ou administrée (Darmon et al.; 1990). Dans le premier cas, le canal est spécifique du fait que les activités des membres sont dirigées par un en particulier. Dans le second cas, le canal regroupe plusieurs institutions effectuant des opérations à un même niveau. Selon ces objectifs, l'entreprise doit adopter une stratégie de communication par aspiration ou par pression, dans les opérations de promotions des produits (Darmon et al.; 1990). De même, l'entreprise distributrice doit opter pour une stratégie de couverture de marché. Ainsi les trois stratégies définies par Lambin (1990) sont: une stratégie intensive ou la recherche d'un plus grand nombre de points de vente possibles, une stratégie sélective par le choix d'un certains nombres de points de vente, et une stratégie exclusive (franchisage) ce qui assure à un seul distributeur le droit exclusif de vendre sur un territoire donné..

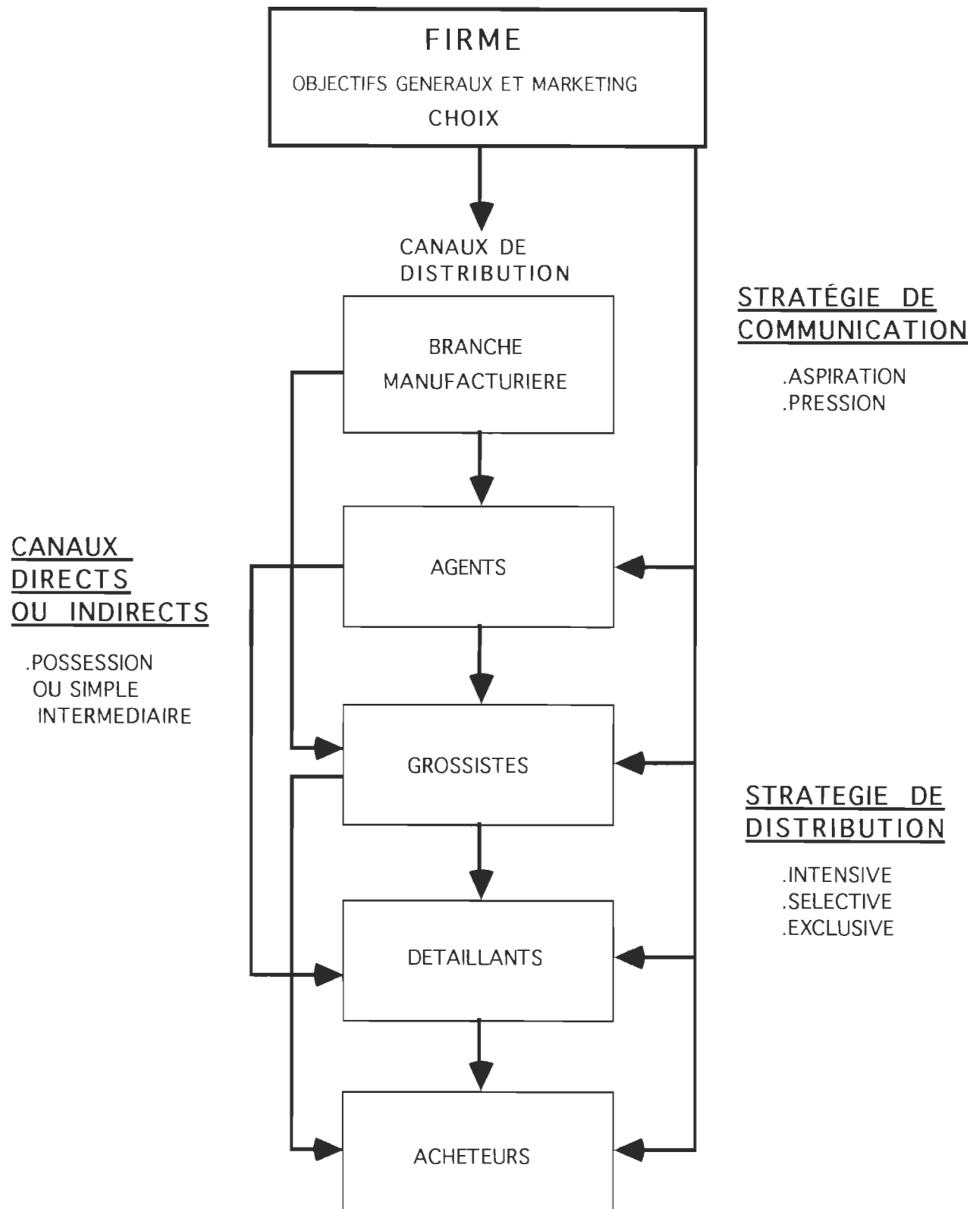


Figure 2: Les canaux de distribution

1.2.1.2 La distribution physique

Le second volet de la distribution concerne spécifiquement la distribution physique. A priori, il convient de définir ce concept. Le "National Council of Physical Distribution Management" (1976) définit la distribution physique de la manière suivante:

"La gestion de la distribution physique représente l'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but de planifier, d'exécuter et de contrôler une circulation efficace des matières premières, des stocks en voie de formation et des produits finis, du point d'origine au point de consommation. Ces activités comprennent (mais ne sont pas limitées à ces éléments) le service à la clientèle, la prévision de la demande, le réseau de communication, le contrôle des stocks, la manutention des marchandises, le traitement des commandes, la circulation des pièces de rechange et le service après-vente, le choix de l'emplacement de l'usine et des entrepôts, l'approvisionnement, l'emballage, la manutention des marchandises retournées, la récupération et l'élimination des marchandises défectueuses, la circulation et le transport, et l'entreposage des marchandises".

Pour Darmon et al. (1990), la distribution physique est un système composé de cinq éléments de base qui sont les intrants, les composantes, les biens, les extrants de même que la rétroaction des différentes fonctions de la distribution. Selon eux, le concept de système de distribution est avant tout axé sur l'intégration et la coordination des divers sous-systèmes, de même que sur la prévention de la sous-optimisation, c'est-à-dire la recherche de niveaux élevés de rendement des composantes au détriment du rendement total du système.

A cela, les auteurs rajoutent que la mise sur pied d'un bon système doit tout d'abord débiter par une définition claire de son objectif, qui est généralement de servir les clients de l'entreprise. Par la suite, le gestionnaire doit évaluer comment les différents niveaux de service à la clientèle peuvent influencer la demande. Il convient donc qu'il fasse un équilibre entre coûts de distribution et satisfaction du consommateur. Pour y arriver, l'entreprise doit planifier sa distribution physique et ce, à deux niveaux: stratégique et opérationnelle.

Pettigrew (1987) définit la planification stratégique comme étant une activité visant à énoncer les lignes de conduite qui guideront par la suite la planification opérationnelle, et lui permettront ainsi d'atteindre les objectifs poursuivis. Quant à la planification opérationnelle, il la définit comme étant les moyens à

mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise, ainsi que les budgets nécessaires à leur réalisation.

Le plan de distribution dépend pour sa part du plan marketing, du plan financier, de même que du plan de fabrication de l'entreprise. Il nécessite de l'information sur les stocks, le transport, l'emplacement des installations et les communications. Murray (dans Pettigrew, 1987) propose un processus de planification en onze étapes :

- amorce du processus (rencontre entre personnel clé);
- évaluation des activités actuelles;
- identification des besoins relatif à la production;
- description des réseaux de distribution des compétiteurs;
- déterminer les exigences du service à la clientèle;
- rationaliser le réseau de distribution physique;
- révision des rapports de fonctionnement - recommandations;
- formulation des niveaux de rendement et des niveaux désirés de service;
- révision et recommandations pour améliorer les responsabilités organisationnelles;
- rédaction du plan stratégique et préparation du plan d'action.

Selon Hastings (1992), l'évolution actuelle de la distribution en Europe tend vers la centralisation, qui aurait comme but principal une réduction substantielle des coûts et du niveau des inventaires, sans toutefois délaisser le service à la clientèle qui occupe une place de

plus en plus importante. Le phénomène s'explique par l'approche logistique qui consiste à effectuer une parfaite coordination des flux de marchandises, tout en évitant les ruptures de stocks. Ainsi depuis quelques années, les manufacturiers ont favorisé des partenariats avec de grandes entreprises logistiques de service. Nous pouvons donc constater que la distribution physique implique un grand nombre d'activités et d'opérations. Pettigrew (1987) regroupe pour sa part ces activités en six composantes principales: 1)le service à la clientèle, 2)le transport et la distribution, 3)l'emballage et la manutention des marchandises, 4)les entrepôts et centres de distribution, 5)la gestion des stocks, et 6)le processus de commande et système d'informations. Toutes ces opérations et activités sont interreliées.

A ce niveau, l'approche de la chaîne de valeur proposée par Porter (1986), présente des similitudes fort intéressantes avec le concept de distribution physique. Pour cet auteur, la firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit, l'ensemble de ces activités pouvant être représenté par une chaîne de valeur. Ainsi, cette chaîne donne la valeur totale à partir des activités créatrices de valeur que Porter a ciblées comme étant la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente. L'auteur souligne aussi la pertinence des livraisons qui peuvent conduire à un avantage concurrentiel et ce, de deux manières: par coordination et optimisation!

A) Le service à la clientèle

Le service à la clientèle est selon Scharyand, Christopher et Skojtt-Larsen (dans Pettigrew, 1987), un système organisé établissant un lien direct entre le moment où une commande est placée, jusqu'à celui où les besoins du consommateur sont satisfaits à long terme. La proximité et la facilité d'accès à ce service sont deux facteurs très importants, sans toutefois oublier la valorisation de l'accueil (Giordan;1983).

Pour Lambert et Stock (1982), le service à la clientèle peut être considéré comme le rendement de la fonction distribution physique; il sert à mesurer l'efficacité du système de distribution physique, et fait parti de la philosophie corporative totale de l'entreprise. En fait, le service à la clientèle est beaucoup plus qu'une fonction ou une activité, il est une philosophie ou une attitude, une unité organisationnelle. En lui-même, il est une opportunité, un potentiel car il permet d'attirer de nouveaux clients tout en contribuant à conserver les clients actuels.

Selon Daugherty, Sabath et Rogers (1992), la sensibilité du service à la clientèle de même que la capacité d'une firme à répondre aux demandes spéciales peuvent lui donner une longueur d'avance sur la concurrence (développer un avantage concurrentiel). Ces auteurs font principalement ressortir l'importance de la capacité d'accomodation d'une firme à des demandes spéciales, des programmes

de support marketing à la stimulation des ventes, des services adaptés aux spécificités de chaque groupe de clients, et des produits modifiés en cas de besoins ou de demandes spécifiques. Selon Pettigrew (1987), c'est le service à la clientèle qui détermine si les clients demeureront fidèles ou non, tout en ayant un impact considérable et direct sur la demande. La réalité implique une foule de services, et la quantité varie d'une entreprise à l'autre.

Gilmour (dans Pettigrew, 1987) énumère neuf composantes du service à la clientèle, soit la disponibilité du produit, le service après-vente et le rappel, les commandes et renseignements par téléphone, la facilité de commande, les compétences techniques des représentants, un court délais de livraison, la fiabilité du fournisseur, la démonstration de l'équipement, et la disponibilité du matériel publicitaire. Globalement, on peut regrouper ces éléments en trois catégories distinctes: les éléments pré-transactionnels, les éléments transactionnels et les éléments post-transactionnels (Lalonde et Zinszer; dans Pettigrew, 1987).

L'établissement des buts et des objectifs du niveau de service doit prendre en considération l'ensemble des coûts qui y sont reliés. Mais plus encore, dans leur détermination, les gestionnaires doivent considérer le point de vue des clients eux-mêmes (Pettigrew; 1987). Dans le but de favoriser les résultats, Heskett (dans Pettigrew, 1987) favorise la division des informations nécessaires à l'établissement

des buts et objectifs en trois catégories. Tout d'abord, les informations à caractère économique (coûts), puis les informations relativement à l'environnement concurrentiel, et finalement les informations ayant trait à la nature du produit.

Des études effectuées par Perreault et Russ, et Klass (dans Pettigrew, 1987), démontrent que les deux critères d'achat les plus importants sont dans l'ordre, la qualité du produit et le service à la clientèle. Selon ces deux études, on peut constater l'importance stratégique de l'aspect service à la clientèle, en rappelant qu'un faible niveau de service peut avoir un impact négatif sur les autres composantes du marketing-mix (4 P).

Pour leur part, Stock et Lambert (1987) propose l'établissement d'une stratégie de service selon les quatre étapes suivantes. Il faut déterminer le niveau du service sur la connaissance de la réaction des consommateurs à une rupture de stock, sur l'équilibre coûts-revenus, sur l'analyse ABC du service à la clientèle et, sur l'identification des éléments du service qui sont importants dans la décision d'achat (facturation, politique de retour, disponibilité des stocks, rapidité d'exécution des commandes, etc.) et par l'identification des inconsistances qui existent entre les pratiques de la firme et les attentes des clients (contrôle).

Une fois ce contrôle effectué, l'entreprise doit identifier les solutions potentielles, et établir le niveau de service à la clientèle désiré en établissant des standards. Plusieurs améliorations peuvent être apportées au niveau de service offert. Principalement, elles se regroupent autour du raccourcissement des délais c'est-à-dire les délais de traitement des commandes, les délais de livraison, les délais de transport, etc.. Selon Lalonde et Zinszer (1976), sans un bon contrôle des flux d'informations entre la firme et le client, la fonction service à la clientèle est reléguée à une performer statistiquement, et à réagir aux problèmes spéciaux.

B) Le transport et la distribution

Il existe plusieurs modes de transport pour acheminer ses produits. Ce dernier joue un rôle de lien entre le lieu de production et le lieu de consommation, donc il procure l'utilité de lieu au produit (Pettigrew; 1987), car il dispose les biens à des endroits accessibles pour le consommateur. De même, il crée l'utilité de temps du fait qu'il permet la mise en vente des produits au moment où les consommateurs en ont véritablement besoin!

En théorie, le transport des marchandises vers un marché étranger comporte les étapes suivantes (Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada; 1992): le ramassage (camion) des marchandises chez l'expéditeur et livraison au terminal du transporteur sur longue distance, le transport par voie terrestre

(longue distance) jusqu'au point de sortie (rail ou camion), le transport jusqu'au point d'entrée sur le marché extérieur (navire ou avion), le transport sur longue distance dans le pays de destination (rail ou camion), et le ramassage et la livraison jusqu'à la destination finale (camion).

Pour parvenir à acheminer ses marchandises à temps, en parfait état et au meilleur coût possible, une firme doit tout d'abord déterminer ses besoins. Ceux-ci dépendent du type, du volume et de la nature des produits, de la durée de vie de ceux-ci, de leur destination, de leur mode de manutention et de divers autres aspects techniques comme les documents du transport, les assurances, les conditions de vente, etc..

A priori, l'entreprise devra décider si elle effectue son transport elle-même, ou si elle le fait faire par quelqu'un d'autre. Si le gestionnaire décide de contracter avec d'autres, il aura le choix entre un transporteur public ou la sous-traitance ("broker"). Avant de faire son choix sur le mode de transport à utiliser, l'entreprise doit d'abord se questionner sur les coûts, les disponibilités et la capacité des différents moyens, ces informations pouvant par la suite servir pour le choix de l'emplacement des futures usines (Pettigrew; 1987). De même, ce choix doit prendre en considération les objectifs du niveau de service à la clientèle. L'entreprise doit aussi considérer le marché qui est visé, les décisions d'approvisionnement (achats), ainsi que la

décision reliée au prix du produit. Stock et Lalonde (dans Pettigrew, 1987) ont dressé un modèle du processus de sélection en quatre étapes: 1)la reconnaissance du besoin, 2)la recherche d'information, 3)la sélection du mode transport et du transporteur, et 4)l'évaluation du mode de transport utilisé, le choix devant être motivé par sa fiabilité, son prix, les points qu'il dessert, la rapidité relative du transit ainsi que la fréquence du service offert.

Cinq modes de transport peuvent servir à acheminer les marchandises. Premièrement, le transport routier, qui possède beaucoup plus de flexibilité et de souplesse que les autres modes, car il peut généralement assurer le transport du point d'origine jusqu'à la destination finale (service de porte à porte). Le déplacement peut s'effectuer par camion ordinaire ou par train routier. Les coûts sont relativement accessibles du fait notamment que le transporteur n'a pas à manutentionner le produit (moins de risque de détérioration des marchandises).

Dans ce type de transport, il faut différencier le transport pour compte d'autrui et le transport privé. Le premier offre deux types de services: le TL ("truckload" ou charges complètes) et le LTL ("less-than-truckload" ou charges partielles). En général, le transport de charges complètes inclut le ramassage et la livraison de porte à porte. Pour ce qui est du transport de charges partielles, les marchandises sont ramassées par les camions locaux de livraison et livrées au

terminal du transporteur. Ce type de transport est plus coûteux du fait qu'il nécessite de nombreuses manipulations. Le transport privé peut parfois offrir la possibilité de bénéficier d'importantes économies, et peut permettre d'offrir un service à la clientèle de meilleure qualité (Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada; 1992).

Le transport ferroviaire est généralement utilisé en combinaison avec le transport routier de manière à offrir un service de porte à porte. Il est un mode de transport relativement lent du fait de la durée des escales, des délais dans les voies de garage, et de la distance à parcourir pour se rendre aux gares dans le but de récupérer le produit. Son coût est abordable et il est particulièrement efficace pour les déplacements de produits de faible valeur, mais de forte densité et ce, sur de très longues distances. Les chemins de fer offrent en plus d'un mode de transport, des services et installations pour la réception, le chargement, le déchargement et le transfert des marchandises. Un inconvénient toutefois, l'expéditeur et le destinataire doivent payer des frais additionnels pour ces services.

Le transport maritime c'est-à-dire par voie d'eau permet le déplacement de marchandises très lourdes et très volumineuses, de faible valeur unitaire, peu fragiles et en très grande quantité, et dont le temps de livraison est plus ou moins important. Généralement les marchandises sont transportées par conteneurs. Ce type de transport peut aussi être combiné avec d'autres moyens tel le rail et la route.

Trois types de services maritimes internationaux sont offerts au Canada. Les services de ligne (transporteurs réunis en conférence ou indépendants) offrent des services de transport maritime à horaires fixes sur un parcours donné. Pour leur part, les navires à la demande se rendent à tous les ports où ils peuvent trouver du fret (charges complètes ou partielles), et les tarifs sont très variables, parfois d'une heure à l'autre. Finalement, l'affrètement (affrètement à temps, au voyage ou coque-nue) qui est un contrat de louage pour le transport d'une cargaison entière ou pour la fourniture d'un navire aux fins du transport de marchandises.

De son côté, le transport aérien est généralement utilisé pour les marchandises de grande valeur, de volume et de poids relativement faible, de même que pour certains produits périssables. Ce type de transport coûte cher et occasionne des délais supplémentaires du fait qu'il doit être combiné avec d'autres modes. Cependant, il est nettement le moyen de transport le plus rapide et le plus sécuritaire pour la marchandise tout en étant le mode par excellence pour le transport de marchandises fragiles, hautement périssables ou à la durée de vie critique. Les services aériens internationaux sont de deux types. Premièrement, les services de fret aérien sont vendus par les transporteurs aériens et les transitaires, et offrent les spécificités suivantes: installations de réception, préparation de documents, assurance de la validité des licences, réservations, contrats d'assurance, etc.. Pour leur part, les avions affrétés offrent des

services extraordinaires qui ne peuvent être fournis par les vols réguliers (délais de livraison, charge, etc.).

Les expéditeurs ont donc le choix entre ces divers modes de transport, mais ils peuvent aussi utiliser simultanément deux ou trois de ces modes de manière à combiner les coûts et les principaux avantages lors d'une seule opération. On peut distinguer trois formes de transport intermodal: la conteneurisation qui permet le transfert rapide d'un mode de transport à l'autre, le ferroutage c'est-à-dire le transport de remorques routières par chemin de fer, et le ferriage ou la combinaison d'un transporteur maritime à un transport terrestre. Colin (1987) parle pour sa part d'amodalité des systèmes de transport, le problème étant plutôt de définir une chaîne logistique compatible à l'intervention des opérateurs spécialisés, et permettant ainsi le passage d'un mode à un autre sans être gêné.

Parmi les facteurs qui influencent les coûts de transport, Stock et al. (1990) dénotent les attributs du produit: la densité, la capacité de rangement, la manutention, la responsabilité du produit pendant le transport, et les facteurs du marché. Ce dernier facteur regroupe des variables comme le degré de compétition, la localisation des marchés, la régulation gouvernementale sur les transports, l'équilibre ou le déséquilibre du transport de marchandises sur le territoire, les fluctuations saisonnières ainsi que la destination locale ou internationale du produit.

Ces auteurs dénotent aussi qu'il est possible de baisser sensiblement les coûts reliés au transport par la consolidation des expéditions excédentaires aux clients, l'amélioration de l'efficacité des flottes nationales de camions, la réduction des transports entre plants locaux, l'amélioration et l'efficacité dans la réception de LTL, ainsi que par la réduction des coûts d'entreposage. Mais plus que la diminution des coûts, le transport peut aussi servir à promouvoir la demande. Selon Morash (1990), les stratégies de service à la clientèle et de transport peuvent permettre à une firme de modifier positivement la perception du client à l'égard d'un produit.

Pour ce faire, l'auteur propose de mettre l'accent sur ce qu'il appelle le service mix du client c'est-à-dire les services de transport, les stratégies physiques et spatiales (conteneurisation, consolidation, etc.), et les stratégies informationnelles (cédules d'expédition, communication inter-fonctions et inter-compagnies, liaison informatique des membres du réseau, etc.). L'entreprise doit aussi porter attention aux stratégies promotionnelles (attitude et apparence du personnel de distribution, état de l'équipement, rotation des stocks et contrôle des inventaires, distribution de documents publicitaires, etc.), de même qu'aux stratégies de niveau de réseau (partenariat, avoir recours à des spécialistes à titre consultatif, etc.).

Le concept de transport représente donc un défi de taille pour une entreprise qui exporte à l'étranger. Toutes les opérations qui y sont reliées ne peuvent être effectuées sans le support de nombreux intervenants des échanges commerciaux internationaux, soit les intermédiaires dans l'exportation et le transport, le transporteur intérieur, le port ou terminal de sortie, le transporteur international, le port ou terminal d'entrée à l'étranger, de même que le transporteur intérieur étranger.

C) Emballage et manutention des produits

Pettigrew (1987) définit l'emballage comme étant tout ce qui sert à emballer, à envelopper. Il est un moyen d'assurer la livraison au consommateur de manière efficace et sécuritaire. Son objectif principal est de promouvoir et de protéger le produit, en plus d'en simplifier la manutention.

Selon Friedman (dans Pettigrew, 1987), l'emballage doit considérer l'identification du produit (attributs et caractéristiques), le transport, la manutention et l'entreposage (risques de dommages), de même que les exigences gouvernementales et le service à la clientèle. Il doit de plus tenir compte de l'absorption des chocs, de sa réutilisation possible (ou biodégradation), de son adaptabilité aux divers modes de transport, et finalement de son coût (Pettigrew; 1987).

L'emballage d'expédition a un impact soutenu et continu sur la suite des opérations. Selon sa conception, il pourra éventuellement favoriser les opérations de transport et de manutention. Lors de l'expédition, les marchandises peuvent être envoyées en vrac, regroupées en unités de chargement (un ou plusieurs colis regroupés sur une palette ou une plate-forme à patins), ou mises en conteneurs. Dans le cas d'expéditions outre-mer, du fait que le produit doit être manutentionné beaucoup plus souvent, l'emballage doit être conçu de manière à protéger au maximum le produit, sans toutefois augmenter les difficultés de manutention. Il doit aussi s'assurer de répondre aux exigences des consommateurs (langue, description du produit, mode d'utilisation, etc.).

Selon Giordan (1983), l'emballage doit être très résistant et léger. Il doit s'adapter aux conditions climatiques à prévoir. Il doit de plus laisser paraître clairement la marque sur les caisses de produits de valeur. De la même manière, les instructions doivent être facilement compréhensibles (dessins, textes clairs, etc.), et faire en sorte qu'il se distingue parmi les autres ("look") de manière à bien se mettre en valeur (dynamisation du texte). De même, certaines caractéristiques de l'emballage peuvent conférer une valeur ajoutée au produit. Parmi celles-ci, on dénote la beauté et la qualité de l'emballage, le sur-emballage, les innovations, l'emballage réutilisable, etc.. Dans certains cas, il peut aussi être possible de faire emballer son produit (emballage final) dans le pays destinataire.

Une fois les produits emballés, ils doivent être manutentionnés c'est-à-dire déplacés verticalement ou horizontalement dans le but de les replacer à un nouvel endroit (Pettigrew; 1987). A ce niveau, ce qui est le plus important pour l'entreprise, c'est l'élimination et la simplification de l'ensemble de ces tâches pour éviter toutes pertes de temps, et par le fait même diminuer les coûts qui y sont reliés. L'utilisation des palettes, la conteneurisation, la classification des matières ou objets à manutentionner, la réduction des distances et l'augmentation des quantités, la disposition des marchandises de même que des quais de débarquement et d'embarquement bien dégagés, voilà l'ensemble des mesures à prendre pour favoriser une efficience et une efficacité supérieure dans le processus de manutention.

De même, la manutention des emballages doit s'effectuer selon qu'il s'agisse de sacs, de boîtes de carton, de ballots, de petits colis ou caisses, de barils ou tonneaux, de palettes, de rouleaux ou bobines, de machines ou véhicules. Les opérations de manutention doivent tenir compte des types d'emballage pour favoriser la conservation de ceux-ci, de même que la qualité des produits livrés.

De plus, il est nécessaire pour l'expéditeur de connaître la totalité de l'itinéraire de manière à s'assurer que les marchandises puissent résister aux opérations successives de manutention. Il doit aussi se renseigner sur les exigences d'emballage dans le pays d'origine et dans le pays destinataire, de même que chez chacun des

transporteurs avec qui il traite. Finalement, l'exportateur doit connaître les avantages et les faiblesses de l'emballage choisi (empilage, manutention et résistance aux intempéries, etc.).

D) Entrepôts et centres de distribution

Les entrepôts et les centres de distribution sont une composante très importante du système de distribution physique. Selon Pettigrew (1987), les entrepôts contribuent à créer une utilité de temps en équilibrant l'offre et la demande (donc augmentation de la valeur des biens).

Selon Jabot (1979), l'entrepôt est un lieu spécialement conçu et équipé pour abriter des marchandises mises en dépôt par consentement réciproque du déposant et du dépositaire. Il sert principalement au stockage et à la circulation des biens, et les quantités de biens entreposés dépendront de plusieurs facteurs dont la longueur du délais de réapprovisionnement, l'intensité de la demande ainsi que la structure du système de distribution (stockage temporaire). Pour leur part, de grandes fluctuations saisonnières ou irrégulières, le désir de spéculer de même que la possibilité de profiter de remises quantitatives nécessiteront un stockage permanent.

Pour Darmon et al. (1990), l'entrepôt remplit sept fonctions: la réception des marchandises, l'identification des produits (identifier,

enregistrer et étiqueter), la classification des biens, le maintien des inventaires, la préparation des commandes de même que la gestion des expéditions. De leur côté, Stock et al. (1987) justifie l'utilisation des entrepôts en huit points: 1)réaliser des économies de transport et 2)de production, 3)prendre avantage des escomptes de quantité (à l'achat), 4)maintenir une source d'offre, 5)supporter la politique de service à la clientèle, 6)rencontrer les changements dans les conditions du marché, 7)vaincre le temps et l'espace qui existe entre le producteur et le consommateur, et finalement, 8)pour accomplir la logistique à un coût peu élevé de pair avec un niveau désiré de service à la clientèle.

Les entrepôts se ressemblent relativement tous en ce qui concerne leurs fonctions, mais diffèrent néanmoins selon leurs caractéristiques et leur mode de fonctionnement. Deux types d'entrepôts existent: les entrepôts publics et les entrepôts privés. Les premiers appartiennent à l'entreprise qui les utilisent tandis que les seconds permettent à plusieurs utilisateurs d'avoir accès à des services d'entreposage et de manutention des marchandises, à des coûts inférieurs. Il appartient donc à la firme, à partir de ses objectifs et de ses ressources financières, de définir celui ou ceux qui correspondront le plus à ses besoins. Dans les deux cas, il y a des avantages et des inconvénients qui doivent être analysés en profondeur, de manière à tirer profit au maximum du choix effectué.

Les centres de distribution (type d'entrepôt mettant surtout l'accent sur la circulation des biens (Johnson et Wood; dans Pettigrew, 1987), ont comme fonctions principales d'accélérer la circulation des biens, et de réduire les coûts de transport et de stockage. Pettigrew (1987) distingue deux groupes de centres de distribution. Il y a tout d'abord ceux qui reçoivent des gros lots pour ensuite les diviser en plus petits, puis ceux qui accumulent les petites commandes de différentes sources, pour ensuite les acheminer vers un seul gros utilisateur.

La localisation d'un entrepôt ou d'un centre de distribution est une décision importante. Dans le choix d'un site, l'entreprise doit considérer la situation géographique, la population, la main d'oeuvre, le transport, les taxes, la clientèle, les conditions physiques de l'emplacement, et les coûts d'installation (Pettigrew; 1987). Dans ce choix, deux possibilités s'offrent. L'entreprise choisit entre l'entreposage près des marchés ou l'entreposage près des lieux de production. De même, l'aménagement des installations qui se définit comme étant le profil de la disposition des éléments physiques (Pettigrew; 1987), doit spécifiquement prendre en considération le transport, l'emballage, l'assemblage, la manutention, le stockage, les bâtiments, les terrains, l'emplacement, la sécurité ainsi que les espaces destinés aux bureaux.

Dépendamment du taux de rotation des stocks, le défi du gestionnaire est donc de trouver le moyen de maximiser soit l'entreposage, soit la distribution, ou encore les deux en même temps (emplacement variable, stockage horizontal ou vertical, différenciation des fonctions de préparation des commandes et de réception de la marchandise). Cette décision doit aussi prendre en considération les opérateurs de chariots, le type de produits manipulés, la capacité des casiers recevant les palettes ainsi que l'équipement de manutention. A ce chapitre, Shumey (dans Pettigrew, 1987) cible neuf avantages qu'une entreprise peut éventuellement soutirer de l'utilisation d'un bon matériel d'entrepôt:

1. l'accroissement de la productivité des employés;
2. la réduction des dépenses d'exploitation;
3. la maximisation de l'utilisation des machines;
4. l'augmentation de l'utilisation de l'espace;
5. la réduction des ruptures de stock;
6. l'augmentation du niveau de service à la clientèle;
7. la réduction de la monotonie du travail;
8. la réduction du nombre d'accidents;
9. l'amélioration des flux de marchandises.

Stratégiquement, l'entreprise doit se poser plusieurs questions. L'entrepôt doit-il être acheté, loué à bail ou tout simplement loué? Est-ce que la fonction entreposage est avantageuse? Est-ce que l'entreprise installe du nouveau matériel de manutention ou continue-

t-elle d'utiliser plus de main d'oeuvre (Stock et al.; 1987)? Plusieurs facteurs influencent la taille d'un entrepôt. On peut ici parler du niveau de service à la clientèle, de l'étendue du marché couvert, du nombre et du volume des produits, du matériel utilisé dans le système de manutention, du taux de consommation de matières premières pour une période donnée, du temps pour mener la production, des économies d'échelle, de la disposition des stocks, des exigences de couloir, de la superficie des bureaux dans l'entrepôt, du type de structures et de rayons utilisés, de même que du niveau et des motifs de la demande. Pour ce qui est du nombre d'entrepôts, il est affecté par quatre facteurs qui sont le coût des ventes perdues, le coût des inventaires, les coûts de l'entreposage et du transport.

E) La gestion des stocks

Les stocks se composent de matières premières, de stocks en cours de fabrication ainsi que de produits finis. Leur gestion vise deux objectifs principaux soit, garantir au client une disponibilité soutenue des produits et éviter les ruptures de stocks (arrêt de production). Les principaux facteurs qui l'influencent sont les variations de la demande, le temps ainsi que le niveau de la distribution. Pour Pettigrew (1987), la gestion des stocks vise l'amélioration du service à la clientèle, la réalisation d'économies d'échelle pour les achats, l'ajustement de l'offre et de la demande, l'achat d'un produit au moment où il est le moins cher sur le marché, et la protection contre l'incertitude (stocks de sécurité). A cela, Stock et al. (1987)

rajoutent une spécialisation dans la fabrication de même qu'une utilisation de tampon entre les interfaces critiques dans le réseau de distribution. Darmon et al. (1990) dénotent l'importance de maintenir un certain niveau d'inventaires à chacune des étapes du réseau de distribution, de manière à garder le flux de marchandises constant, et à minimiser l'utilisation du réseau.

La gestion des matières se regroupe principalement autour de quatre activités: l'anticipation des besoins, l'origine et l'obtention des matériaux, leur introduction dans l'organisation, et l'orientation de la situation des matières vers un avantage actuel. Les buts de cette gestion sont (Stock et al.; 1987):

- 1.fournir un flux de matériaux, d'offre et de services requis pour opérer la firme;
- 2.entretenir l'investissement en inventaire et les pertes au plus bas possible;
- 3.maintenir des standards élevés de qualité;
- 4.trouver et développer des vendeurs de qualité;
- 5.standardiser les items achetés autant que possible;
- 6.acheter les items et les services requis au prix le plus bas;
- 7.maintenir la position compétitive de l'organisation;
- 8.atteindre des relations de travail productives et harmonieuses avec les autres départements de l'organisation;
- 9.accomplir les objectifs d'achat en minimisant les coûts administratifs.

Pour ce faire, l'entreprise doit évaluer les fournisseurs et choisir celui qui offre le plus à un prix abordable. En général, les facteurs sur lesquels on doit porter une attention spéciale sont la qualité, le prix, la livraison ainsi que le service. De plus en plus, les entreprises se dirigent vers une gestion "juste-à-temps" des stocks, phénomène qui aurait été indirectement favorisé par la déréglementation des transport (Larson; 1991), et qui met en interrelation et affiche plusieurs caractéristiques regroupées en quatre groupes: les fournisseurs, la quantité et la qualité des matériaux, et l'envoi des matières.

Les deux éléments fondamentaux du "juste-à-temps" sont d'une part, l'expédition des quantités exactes de marchandises commandées, et d'autre part, un calendrier planifié des expéditions et des livraisons. De même, la qualité des matériaux joue un rôle très important puisqu'elle évite l'interruption de la production et diminue les besoins d'inspection des marchandises de la part des manufacturiers ou des distributeurs. Les achats requièrent beaucoup de recherche et de planification, et doivent prendre en considération de nombreux facteurs environnementaux (incertitude des fournisseurs, dépendance vis-à-vis un ou plusieurs fournisseurs, augmentation des prix sur des matières vitales, etc.). Une entreprise doit donc éviter d'acheter trop rapidement, et doit aussi éviter de se voir dans l'obligation de le faire.

F) Processus de commande et système d'informations

On ne peut nier l'importance du processus de commande et du système d'informations dans les activités de distribution physiques. Pettigrew (1987) les définit comme étant le centre nerveux du système de distribution. La vitesse de circulation et la qualité de l'information sont ici les deux facteurs importants, du fait qu'ils ont un impact direct sur le coût et l'efficacité de toutes les opérations, un processus de commande rapide favorisant une circulation rapide des biens à travers le système.

Un tel processus pourra éventuellement permettre au fournisseur de respecter ses engagements et d'être constant, de livrer rapidement ses marchandises, d'éviter les erreurs de livraison, d'être suffisamment flexible afin de répondre aux demandes urgentes des clients, et de pouvoir réduire le niveau de ses stocks car le temps économisé dans le processus de commande pourra éventuellement être utilisé à la planification et à la gestion des stocks. Pettigrew (1987) distingue six étapes dans le cycle de commande:

- 1- transmission de la commande du client au fournisseur;
- 2- réception de la commande par le fournisseur;
- 3- traitement de la commande;
- 4- préparation de la commande;
- 5- expédition de la commande;
- 6- réception par le client des produits commandés.

L'entreprise doit porter attention à la préparation des documents relativement à la vente, en dressant des règles administratives qui lui permettent de traiter la documentation en évitant les retards à l'expédition, les erreurs de parcours ainsi que les retards en cours de route.

De même, l'entreprise doit investir beaucoup d'énergie de manière à réduire au maximum le temps nécessaire à la circulation de l'information. Elle peut réduire les délais de transmission de commande (téléphone, allongement des heures, etc.), réduire le temps de traitement des commandes (facturation, vérification des marges de crédit, etc.), ou réduire le temps d'expédition. A ce niveau l'informatisation se veut l'outil par excellence de transmission et de collecte des informations.

Le réseau interne est un outil de liaison inter-agences qui permet une diffusion rapide de l'information. Il permet de supprimer certaines saisies internes d'informations redondantes, et valorise la synchronisation entre opérations, transport et information. Le gestionnaire de la distribution physique a besoin d'information sur les stocks (situation actuelle, la capacité de réapprovisionnement, etc.), d'information sur le transport des marchandises (sélection du mode de transport et la détermination du transporteur à privilégier), d'information sur l'entreposage (espace et utilisation de la main d'oeuvre), de même que d'information sur l'utilisation des espaces de chargement (Pettigrew; 1987).

Le système d'information marketing (S.I.M.) est une banque de données qui fournit aux entreprises une foule de statistiques permettant d'éviter les nombreuses études à répétition. Le S.I.M. peut fournir beaucoup d'informations internes et externes (environnements économique, social, politique, concurrentiel, naturel, légal et technologique) au gestionnaire. Son gros désavantage est qu'il coûte très cher.

Enfin, l'échange électronique de données (EDI), soit le transfert d'informations commerciales et comptables d'un ordinateur à un autre entre entités juridiquement distinctes (Monneret; 1989), apporte une nouvelle dimension au partenariat inter-entreprise, et permet d'effectuer un meilleur suivi des expéditions et d'améliorer la transmission et la diffusion de l'information.

G) Les intermédiaires de la distribution

La préparation d'expéditions nécessite la mise en oeuvre d'une quantité importante de ressources. Dans les faits, peu d'expéditeurs sont en mesure d'effectuer toutes les opérations efficacement. Heureusement, la présence d'intermédiaires du transport peut aider les PME à respecter leurs échéanciers à moindre coût, tout en prévenant l'endommagement des marchandises. Ceux-ci peuvent agir en qualité de mandataire (prise en charge de toutes les responsabilités) ou d'agent (responsabilité limitée).

Parmi ceux-ci, on distingue les courtiers en transport qui s'occupent des dispositions relativement au déplacement des marchandises entre l'expéditeur et le transporteur. En mots simples, le courtier trouve un moyen de transport pour l'expéditeur et une cargaison pour le transporteur. De leur côté, les groupeurs de fret réunissent les petits envois de plusieurs expéditeurs de manière à offrir des services de manutention et de livraison plus avantageux. Pour sa part, le transitaire de fret regroupe des envois divers pour former des cargaisons maritimes, ferroviaires, routières ou aériennes complètes, et se charge de la distribution des envois à leur arrivée au terminal de destination.

Le transitaire conseille ses clients sur les différents aspects du transport et de la préparation des documents. C'est lui qui retient les services des transporteurs de manière à s'assurer que les marchandises soient rapidement expédiées et livrées. De plus, il simplifie et accélère la transmission des renseignements et des documents, et la réalisation du paiement (transfert des devises, réglementation des devises, etc.).

Il existe deux types de transitaires internationaux: les transitaires maritimes et aériens. En général, leurs services sont plus complets que ceux offerts par les transitaires intérieurs. Ils possèdent une documentation complète (grande capacité d'information), offrent un service d'emballage des marchandises et de

chargement des conteneurs, offrent des assurances maritimes, des services de groupage et de dégroupage, et peuvent effectuer l'étude et la négociation des lettres de crédit.

L'expéditeur a donc le choix entre coordonner toutes les étapes du transport des marchandises du point d'origine au point de destination, ou encore confier à un transporteur, un transitaire ou un courtier en transport la responsabilité de ces tâches. A l'heure actuelle, il semblerait que ce soit les grandes entreprises qui tirent bénéfices des services offerts par les transitaires internationaux, alors qu'il devrait être d'une grande utilité pour les PME (Denis; 1984).

Pettigrew (1987) recommande de faire affaire avec des agents auxiliaires de transport pour des entreprises s'attaquant pour la première fois à un marché étranger. Il distingue trois types d'agents. Le commissaire exportateur, qui moyennant une certaine commission, négocie avec les distributeurs étrangers et assure un suivi des marchandises. Le courtier en douane possède pour sa part l'expérience et les connaissances requises pour assurer une circulation rapide des marchandises, son travail consistant à faire passer des marchandises à la douane et à en assurer la livraison à temps, au meilleur taux de droit de douane et de taxe d'importation possible. Finalement, le transitaire, grâce à des connaissances des systèmes de distribution physique et des besoins concernant les expéditions internationales,

procure aux clients un accès immédiat à certaines compétences en gestion du trafic général ou spécialisé.

A cette liste, Stock et al. (1987) rajoute l'agent d'achat étranger, la coopérative d'exportation, la combinaison de dirigeants à l'exportation, le "broker" à l'exportation, la compagnie de commerce et le "piggy back". Selon Leersnyder et Ghertman (1976), prendre un agent importateur est souvent un bon moyen de s'introduire sur un marché avec un risque très faible, pour acquérir une connaissance progressive de l'environnement étranger. Dans le choix, il est toutefois nécessaire de s'assurer que ses représentants connaissent et couvrent bien leur marché.

Finalement, les maisons de commerce agissent à titre de négociant et de gérant d'exportation (consultant). Selon Denis (1984), les PME ont très peu recours aux maisons de commerce et préfèrent une stratégie d'exportation directe. En effet, plutôt que de sous-traiter la distribution à des intermédiaires spécialisés, elles préfèrent faire le travail elles-mêmes en dépit d'un vaste mouvement de diversification des marchés.

H) La distribution physique internationale

Étant donné que nous avons déjà fait le tour de la question en ce qui concerne la distribution physique, cette partie servira surtout à décrire les spécificités de cette distribution en contexte

international. Plusieurs modes de pénétration des marchés étrangers existent: l'exportation, le licensing, la société en participation et l'implantation à l'étranger. La vente et la distribution à l'étranger signifie beaucoup plus que du transport. En effet, cette activité nécessite beaucoup de planification, de négociation et de documentation. La documentation est très complexe, faisant en sorte que chaque entreprise doit y porter une attention particulière, car des erreurs pourraient entraîner des délais supplémentaires. Pettigrew (1987) recense neuf types de documents: 1)la déclaration d'exportation, 2)la facture consulaire, 3)le certificat d'origine, 4)le connaissement, 5)la facture commerciale, 6)la facture douanière, 7)le certificat d'assurance de même que 8)la licence et 9)les certificats sanitaires. En plus de ces nombreux documents, la firme qui veut exporter devra utiliser les termes reconnus en commerce international.

Dans certains pays, une firme peut bénéficier de la présence d'une zone franche, c'est-à-dire d'un territoire où les marchandises importées peuvent être entreposées, emballées, transformées et manoeuvrées en complète franchise douanière et fiscale. Il s'agit en fait d'une enclave qui n'est pas considérée pour la réglementation à l'exportation. L'utilisation de ces zones réduit les coûts d'assurance, diffère les taxes et les droits, et permet d'entreposer des produits notamment lorsque les quotas sont atteints ou tout simplement pour attendre de meilleures conditions sur le marché. De même, les frais

généraux de fabrication et de main d'oeuvre qui sont engagés dans cette zone sont exemptés de taxes.

Plusieurs facteurs influencent le processus d'exportation. Certains sont incontrôlables comme le système politique et légal du marché étranger, les conditions économiques, le niveau de concurrence, la technologie disponible en distribution, la structure géographique du marché de même que les normes sociales et culturelles. Ces éléments peuvent lourdement influencer sur le succès d'une entreprise, et à la limite, la condamner à l'échec. D'autres facteurs peuvent par contre être contrôlés par la firme distributrice. L'entreprise doit s'appliquer à bien les gérer de manière à minimiser ses coûts et à accorder un bon niveau de service à la clientèle (dépendamment des attentes de la clientèle étrangère).

L'importance de la gestion des stocks est pour sa part nettement amplifiée, une rupture des stocks devenant plus coûteuse pour l'image et la réputation de l'entreprise. De même, cette gestion au niveau international voit ses coûts augmenter par l'augmentation du niveau de stocks de sécurité. L'entreposage des marchandises peut être rendue nécessaire à différentes étapes du transport. Ainsi, le nombre d'entrepôts de même que leur emplacement devront principalement tenir compte de la disponibilité de l'espace, de la proximité des marchés étrangers, des coûts d'utilisation et des canaux de distribution étrangers.

Le choix des modes de transport est lui aussi très important, du fait de l'importance des distances à parcourir (ainsi que des coûts qui y sont rattachés). Dans ce cas-ci, le choix du mode de transport devra considérer la rapidité et le niveau de sécurité qu'il offre, la destination (Europe, Asie, Océanie, Afrique, Amérique du Sud), et l'urgence de la commande (Lawlor; 1972). Selon Boss et Tordjman (1989), toutes les entreprises qui cherchent à pénétrer un nouveau marché doivent y bénéficier d'un avantage concurrentiel (compétence distinctive). Dans le cas des produits québécois vers l'Europe, l'avantage concurrentiel des PME pourrait se situer au niveau du produit ou encore du service à la clientèle. La PME devra cependant faire face à de nombreuses barrières à l'entrée c'est-à-dire les économies d'échelle, la fidélité des consommateurs locaux aux marques nationales, l'accès difficile aux bons endroits commerciaux, l'hostilité active des autorités locales, et les besoins élevés en capitaux. Elle devra aussi faire face à la difficulté d'animer un réseau international, de même qu'à des difficultés juridiques, organisationnelles et humaines.

Le récent mouvement d'internationalisation des distributeurs pourrait ouvrir de nouvelles avenues aux PME manufacturières québécoises. Ce phénomène n'est pas en soi nouveau, mais il demeure partiellement marginal (Tordgman et Salmon; 1989). Cette internationalisation s'explique avant tout par l'homogénéisation des groupes de consommateurs un peu partout dans le monde, mais aussi

par la maîtrise d'un "savoir faire" technique et commercial, la recherche de nouveaux défis, la réduction des coûts de transport de marchandises, une meilleure conciliation de l'information, de même qu'une vision internationale très développée. Contrairement aux distributeurs globaux, les distributeurs multinationaux adaptent leur formule aux conditions locales de chacun des marchés où ils espèrent opérer, et ce même si le concept reste le même. Finalement, selon Duverdier et Cabaret (1990), pour avoir du succès dans la distribution physique sur les marchés étrangers, il faut effectuer des études très fines de la clientèle, présenter quelque chose de nouveau, avoir un positionnement différent, effectuer une implantation adaptée, favoriser une communication originale, posséder une grande maîtrise de la filière, et savoir apprécier sainement les risques financiers.

La figure 3 représente un schéma simplifié de la distribution physique. Il s'agit de l'intégration et de la coordination d'un grand nombre d'activités regroupées en six composantes (Pettigrew; 1987), et dont le point de départ est le service à la clientèle, activité dont la fonction première est la satisfaction du client (Darmon et al.; 1990). En effet, c'est à partir du moment où la firme définit les objectifs et le niveau de service à la clientèle qu'elle désire offrir à ses clients qu'entre en jeu le concept de distribution physique. Le service à la clientèle, en plus d'être le centre nerveux de gestion par où entrent les informations et de où elles sont ensuite retransmises, est le lien direct entre le moment où une commande est placée, et celui où les

besoins du consommateur sont satisfaits à long-terme (Scharyand et al.; 1979). Dès lors, il s'agit pour l'entreprise de maximiser par chacune de ses opérations, la satisfaction de sa clientèle, cette variable étant selon Perreault et Russ (1976), et Klax (1961), un des deux plus importants critères de sélection, avec la qualité du produit.

Pour y arriver, l'entreprise doit s'assurer de posséder un système d'informations favorisant la vitesse de circulation et la qualité de l'information, c'est-à-dire un processus rapide favorisant une circulation rapide des biens à travers le système. Pour ce faire, l'entreprise dispose principalement de deux outils: le réseau externe et le réseau interne. Le premier se veut un mode de communication inter-entreprises (partenaires ou autres), favorisant l'échange électronique de données (Monneret; 1989). Dans d'autres cas, il peut s'agir de banques de données marketing sur des marchés spécifiques. Le second est un outil de contrôle interne à l'entreprise, permettant une diffusion inter-agences rapide des informations (Pettigrew; 1987). Il donne rapidement accès à des informations notamment sur le transport, le niveau des stocks, l'entreposage, etc., et favorise la synchronisation entre les diverses opérations.

A partir de là, le transport des marchandises qui procure l'utilité de lieu et de temps (Pettigrew; 1987), doit être planifié selon l'urgence et la destination de l'expédition. L'entreprise doit tout d'abord définir ses besoins en fonction des cinq modes de transport

disponibles et en fonction des coûts de ces derniers (Stock et al.; 1990), et intégrer les expéditions dans la chaîne logistique de l'offre de transport (Colin; 1987). Par le fait même, un niveau suffisant de stocks assurant une disponibilité constante des produits favorise le raccourcissement des délais de livraison. De ce fait, le mode de gestion doit assurer aux clients une disponibilité soutenue des produits, et éviter les ruptures de stocks.

Les entrepôts et centres de distribution doivent aussi être considérés dans la gestion des stocks. De par leur conception, ils peuvent favoriser la manutention et accélérer la circulation des marchandises, et ainsi raccourcir les délais de préparation des commandes (Johnson et Hood; 1977 , Pettigrew; 1987). La localisation géographique et l'aménagement des installations sont les deux variables à considérer dans ce cas (Pettigrew; 1987). Finalement, l'emballage final des produits doit promouvoir, protéger et simplifier la manutention, tenir compte de sa biodégradation ou de sa réutilisation possible, et laisser clairement paraître les informations pertinentes (Pettigrew; 1987). Pour sa part, l'emballage d'expédition doit considérer la nature des produits et la destination des marchandises, et laisser aussi paraître les informations exigées par les autorités du pays destinataire et par le client, d'une manière. La firme doit jongler avec une multitude de variables, dont certaines, même si elles coûtent plus cher, représentent une importante source de valeur ajoutée. Dans ce cas-ci, on peut cibler un ensemble

d'opérations qui sont une importante source de valeur ajoutée pour le produit (Porter; 1986): le service à la clientèle, le transport, l'emballage, et le processus de commande et transmission des informations.

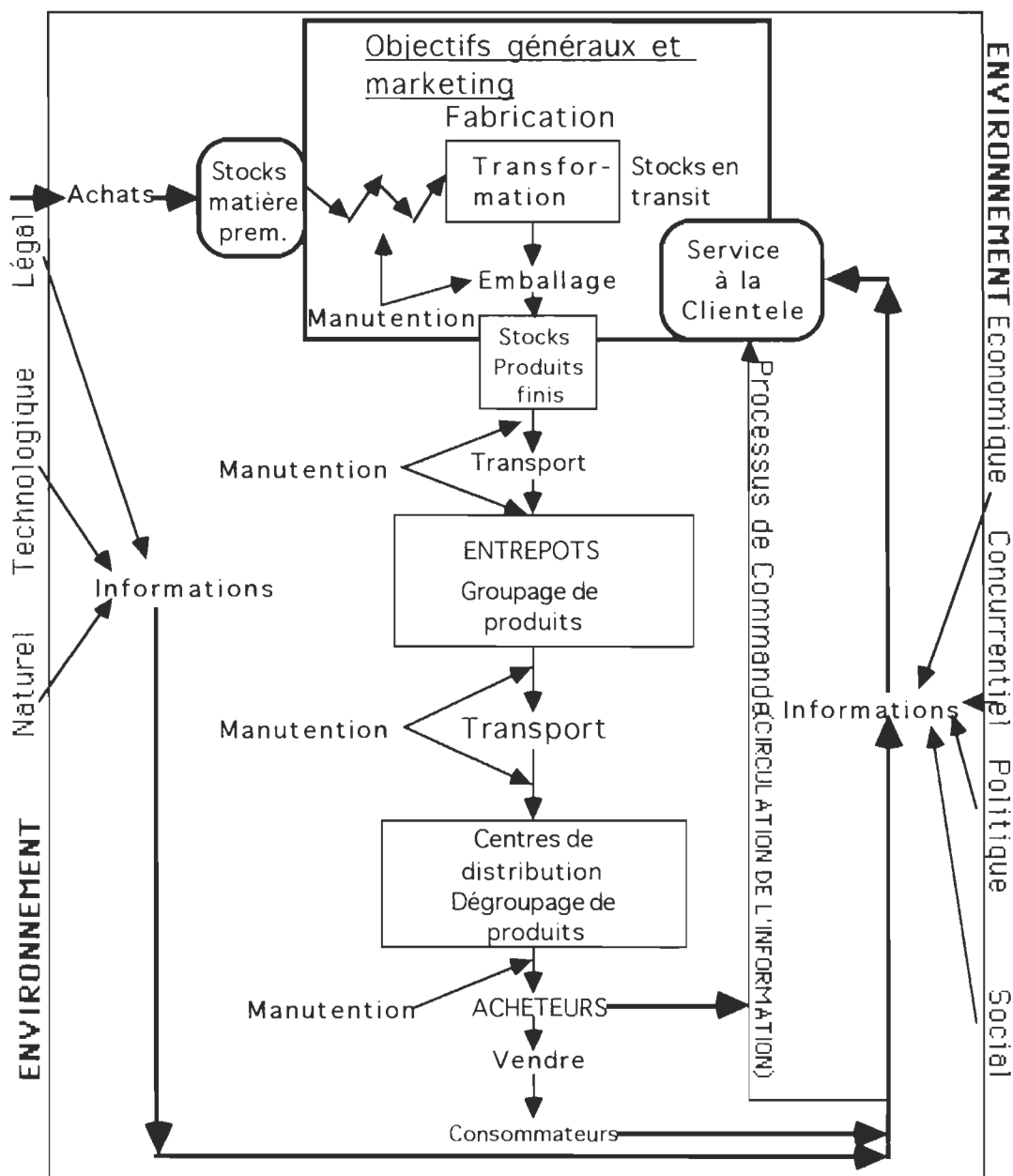


Figure 3: La distribution physique

1.2.2 Synthèse de la littérature sur le concept de comportement de l'acheteur

Les stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises ne suffiront pas nécessairement à assurer une satisfaction totale du côté de l'acheteur importateur. La connaissance du comportement de ce dernier devient donc un élément essentiel dans l'élaboration de la stratégie commerciale de toute entreprise. Plusieurs modèles existent pour expliquer ces comportements. Certains traitent de comportements de consommation, qui dictent le renouvellement des achats et la fidélité aux marques, tandis que d'autres s'attardent à la reconnaissance d'un problème qui sera résolu par l'acquisition de produits ou services (comportement d'achat).

Étant donné l'orientation de notre étude, nous nous intéresserons plus spécifiquement au comportement d'achat, soit les achats familiaux (de groupe), de même que les achats industriels. Dans les deux cas, nous présenterons quelques modèles qui permettront de bien comprendre le concept.

1.2.2.1 Les modèles de comportement d'achat de groupe

Tout individu appartient au cours de sa vie à des groupes: clubs sportifs, syndicats, partis politiques, entreprises, etc.. Cependant, la famille demeure le groupe qui influence le plus le comportement d'achat. En effet, dans la plupart des sociétés étudiées, le ménage était l'unité fondamentale de la demande (Samuelson: dans Pras et

Tarondeau; 1981). Dans ce groupe, la mère, le père et les enfants occupent des rôles différents et influencent chacune des phases du processus d'achat, et particulièrement la prise de décision finale.

Pour comprendre l'interaction qui existe entre les divers membres du groupe, deux approches existent. D'une part, l'individu modifie certains de ses comportements pour ne pas dévier des normes du groupe, et d'autre part, le comportement d'achat du groupe est caractérisé par des prises de décisions collectives. Dans le premier cas, le groupe agit sur l'individu en l'incitant à développer un comportement social, en l'aidant à prendre conscience de lui-même et en lui offrant des références de comportements qu'il aura tendance à adopter pour maintenir son appartenance au groupe (Pras et Tarondeau;1981). Cette appartenance permet à l'individu de se situer par rapport au groupe (prise de conscience de lui-même). Selon Hewitt (dans Pras et Tarondeau; 1981), cette conscience de soi comporte cinq composantes:

- un ensemble organisé de motivations;
- une série de rôles sociaux;
- un ensemble de normes ainsi que leurs valeurs sous-jacentes;
- une connaissance et une compréhension des interactions dans le groupe;
- une évaluation de ses propres activités, qualités et motivations.

A) Le modèle de Sheth (1974)

Le modèle normatif de comportement d'achat de groupe de Sheth, se veut en fait une version plus complète du modèle présenté par Howard et Sheth (1969). L'auteur propose une approche faisant apparaître quatre groupes de variables: le stimuli, les variables exogènes, le processus interne et les réponses. Les stimuli qui peuvent être significatifs (qualité, prix, etc.), symboliques (messages de source commerciale), ou sociaux (informations provenant de l'environnement social), se veulent les éléments déclencheurs chez l'individu. Les réponses aux stimuli peuvent revêtir diverses formes:

- réponse cognitive (attention et connaissance);
- réponse affective (attitude);
- réponse conative (intention d'achat et achat).

Pour leur part, les variables importantes de l'achat soit la culture, la classe sociale, la personnalité, le temps disponible et le statut financier forment le groupe des variables exogènes. Finalement, le processus interne est l'élément même à la base du modèle. Que se passe-t-il donc dans le cerveau de l'individu ou des individus? Dans la boîte noire (processus interne), Sheth (1974) distingue les concepts perceptuels (sensibilité en matière d'information) et d'apprentissage (motivations, satisfaction après achat, critères de choix, marques de confiance du consommateur, etc.).

Le modèle est construit sur la base que les concepts hypothétiques sont désormais présentés en triple (père, mère et autres membres de la familles), et considère le fait que ces personnes interagissent entre elles, le tout pouvant mener à des décisions d'achat parfois collectives, parfois indépendantes.

B) Le modèle de Filiatrault et Ritchie (1977)

Le modèle proposé par Filiatrault et Ritchie (1977) est un modèle descriptif. Les auteurs ont tout d'abord défini deux types de variables, soit les variables générales et les variables spécifiques. Les variables générales sont celles qui sont pertinentes pour chacune des parties du modèle. Pour leur part, les variables spécifiques se décomposent en deux: celles qui permettent de connaître l'attitude, et celles qui définissent chacune des étapes du processus décisionnel.

Le modèle met en évidence le processus décisionnel du groupe, et se décompose en quatre phases. La première phase est celle de l'identification du problème. Elle est suivie par le processus de recherche et d'évaluation. La troisième porte quant-à-elle sur la problématique du choix de même que sur l'achat. Finalement, la dernière phase concerne l'utilisation de même que la satisfaction après achat.

A l'opposé du modèle de Sheth (1974), ce modèle met plutôt l'accent sur les étapes du processus décisionnel de même que sur le

traitement de l'information. Par contre, il fait aussi ressortir le groupe comme fondement du comportement d'achat, c'est-à-dire interrelation, dépendance et influence des membres qui le composent.

1.2.2.2 Les modèles de comportement d'achat industriel

Le concept de marketing industriel recouvre deux notions bien distinctes: le produit industriel par opposition au produit de grande consommation, et les relations interindustrielles plutôt que les transferts traditionnels entre industries et consommateurs. Selon Webster (1978), quatre éléments font l'originalité du marketing industriel:

- une plus grande dépendance de la fonction marketing;
 envers les autres fonctions de l'entreprise;
- une plus grande complexité du concept de produit;
- une forte interaction entre acheteurs et vendeurs;
- une grande complexité du processus d'achat industriel.

Pras et Tarondeau (1981) justifient le marketing industriel par la présence d'une entreprise ou d'une organisation comme client potentiel, c'est-à-dire "un ensemble d'individus appartenant à une unité, poursuivant des buts énoncés explicitement, qui peuvent ne pas coïncider avec ceux des individus et des groupes formels ou informels qui composent l'organisation". Les modèles proposés font l'analyse du processus de décision collective par un centre d'achat.

A) Le modèle de Robinson et Faris (1967)

Ce modèle présente une approche stratégique très intéressante. Il introduit les situations d'achat et nous présente le processus d'achat de même que l'analyse des diverses étapes perçues par les auteurs. Le modèle se décompose en sept étapes:

- anticipation ou reconnaissance d'un problème;
- détermination des caractéristiques et quantités du produit à acheter;
- recherche et évaluation des sources potentielles;
- recueil et analyse des propositions;
- évaluation des propositions et choix des fournisseurs;
- sélection d'un processus de commande;
- évaluation des performances.

B) Le modèle de Webster et Wind (1972)

Le modèle de Webster et Wind repose sur les effets des variables organisationnelles et environnementales influençant le comportement de l'acheteur industriel. Ces auteurs synthétisent le modèle par la relation suivante: $C = f(I, G, O, E)$

C:comportement d'achat;

I:caractéristiques individuelles des membres du centre d'achat;

G:relations interpersonnelles entre les membres du centre d'achat concernant les problèmes d'achat, ou en dehors de celui-ci;

O:caractéristiques organisationnelles rattachées aux problèmes d'achat, à la technologie, à la structure, etc.;

E:facteurs environnementaux (économiques, légaux, technologiques, etc.).

Webster et Wind accordent beaucoup d'importance aux facteurs environnementaux (autres entreprises, environnements technique, politique, économique, sociologique et culturel). Au second niveau, les variables organisationnelles (politiques, procédures, règles et critères de décision) guident le choix des produits et fournisseurs. Troisièmement, les variables interpersonnelles qui caractérisent l'étendue et la nature des contraintes de l'organisation, font de l'individu le centre du modèle. En effet, c'est à partir de ses aptitudes et préférences que sont définis les choix et les stratégies appropriées.

C) Le modèle de Sheth (1976)

Le modèle de Sheth qui est un processus d'apprentissage où l'expérience acquise joue un rôle de premier plan, présente l'ensemble des éléments importants dans le comportement de l'acheteur, ainsi que leurs interrelations. Il fait ressortir les facteurs essentiels en comportement d'achat industriel (Pras et Tarondeau; 1981): le processus de décision, le centre d'achat, l'influence des caractéristiques individuelles, l'influence des caractéristiques de l'organisation, le caractère souvent collectif de la décision, la

résolution des conflits et les critères de décision (rationalité de l'acheteur).

L'auteur décompose le comportement d'achat en trois éléments principaux: le centre d'achat, l'univers psychologique de même que les attentes des décideurs, et l'influence de la situation d'achat ainsi que de la prise de décision collective.

Selon leur style de vie, leur formation et leur rôle, les acteurs qui composent le centre d'achat ont développé différentes attentes qui sont influencées notamment par la satisfaction obtenue dans le passé avec leurs sources d'approvisionnement (Pras et Tarondeau; 1981). Ces attentes, dans ce qu'elles ont d'explicite, portent sur la qualité des produits, les délais de livraison, les quantités fournies, les services associés au produit et le prix. D'autres critères (implicites), soit la réputation, la taille, la localisation des fournisseurs potentiels, l'existence de relations de réciprocité entre acheteurs et fournisseurs, ainsi que la personnalité, les compétences et le style de vie des vendeurs influencent aussi les attentes des décideurs.

L'influence de la situation d'achat doit considérer les facteurs spécifiques au produit, l'intensité du risque perçu et la nouveauté vu l'importance des produits à acquérir. Selon Pras et Tarondeau (1981), l'urgence des besoins conduirait plus fréquemment à des décisions individuelles dans le centre d'achat. Concernant les facteurs

spécifiques à l'organisation, dépendamment de la taille, de la structure ou du secteur de l'entreprise, le processus de décision sera individuel ou collectif.

La troisième partie du modèle concerne le processus de décision collective. Cette caractéristique est à la base même du processus d'achat industriel. Celle-ci implique nécessairement des conflits. Sheth distingue quatre modes de résolution: la résolution de problème, la persuasion, la négociation et le marchandage.

D) Le modèle de Hillier (1975)

Hillier fait ressortir trois caractéristiques importantes dans l'achat industriel: l'implication individuelle, les relations entre acheteurs et vendeurs, et le processus interne à l'entreprise qui achète. Le modèle présente trois stades de décision. Le premier stade est celui de l'état négatif où la décision ne peut être mise en oeuvre sans une décision ultérieure qui autorise une mise en oeuvre. Une fois celle-ci prise, le processus passe au stade point zéro. L'entreprise atteindra le stade de l'état positif lors de la prise de décision de mise en oeuvre et de contrôle. Le modèle présente l'achat industriel comme étant une succession de décisions de nature incrémentale.

E) Le modèle de Ozanne et Churchill (1978)

Le modèle d'adoption d'innovations développé par Ozanne et Churchill distingue cinq familles dans le processus d'adoption de biens industriels:

- les facteurs qui sont à l'origine d'un processus d'adoption;
- ceux qui conditionnent la décision finale d'adoption;
- la durée du processus;
- les autres solutions envisagées;
- le rôle des sources d'informations.

L'approche proposée par ces deux auteurs se démarque des autres du fait qu'elle met en évidence l'importance des communications personnalisées dans toutes les phases du processus d'adoption (connaissance, intérêt, évaluation, essai et adoption), allant de l'initiation à la décision finale. Les caractéristiques de la firme et du centre d'achat, la publicité et les brochures techniques, les propositions formelles, les contacts avec les fournisseurs et d'autres utilisateurs se veulent les principales sources d'informations recensées par Ozanne et Churchill.

F) Le modèle de Choffray et Lilien (1978)

Le modèle de Choffray et Lilien combine le comportement d'achat individuel, collectif, et le processus d'adoption de nouveaux produits. Il introduit le concept de préférences individuelles des membres du centre d'achat en les intégrant au stade de la décision collective. En

effet, les travaux de Choffray (1977) ont démontré qu'il existe des différences quant aux critères de choix utilisés par différentes catégories de participants à la décision d'achat (Pras et Tarondeau; 1981). Ainsi, les concepteurs du modèle ont choisi d'isoler certaines variables (les plus significatives) de manière à construire un modèle opérationnel, où la décision d'achat est influencée par des variables marketing contrôlées par le fournisseur potentiel.

1.2.2.3 Synthèse des modèles de comportement d'achat (de groupe et industriel)

La plupart des modèles présentés dans cette section décrivent un processus évolutif faisant ressortir l'identification d'un problème (de groupe), jusqu'à la résolution de celui-ci suite à une prise de décision collective (Sheth; 1974, Filliatrault et Ritchie; 1977). Notre cheminement, bien qu'il implique nécessairement une prise de décision collective, se rapproche plus de l'achat industriel. Ce dernier fait ressortir une plus grande dépendance entre les fonctions marketing des partenaires, ainsi qu'une forte interactivité entre acheteurs et vendeurs (Webster; 1978). Certains des modèles proposés présentent aussi les situations d'achat comme une suite logique d'étapes (Robinson et Faris; 1967, Hillier; 1975). Ils font néanmoins ressortir en majorité, l'influence des caractéristiques organisationnelles sur la prise de décision de groupe.

Malgré tout, le modèle de Sheth (1976) est celui qui se rapproche le plus du comportement d'achat commercial, dont ce mémoire fait en partie l'objet. Bien que les achats ne soient pas destinés à la transformation, la grande dépendance de la fonction marketing entre la PME québécoise et l'importateur français, et l'interaction entre les divers membres d'un réseau de distribution justifient le recours aux modèles d'achat industriel.

Notre analyse ne s'intéresse pas au processus interne et psychologique de l'achat, mais plutôt à l'évaluation et à la satisfaction des besoins du client commercial (dans ce cas-ci la firme d'importation). Dès lors, la variable "besoins de l'acheteur" ciblée par Sheth (1976), replace l'importance de la satisfaction du client à son niveau. Evidemment, nous avons retenu les variables explicites de qualité des produits, de délais de livraison, de quantités fournies, de services associés au produit et de prix. Des critères explicites tels la réputation, la taille et la localisation des fournisseurs, la compétence, la personnalité et le style de vie des vendeurs, de même que l'existence de relations de réciprocité influencent aussi les attentes des décideurs.

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE

Cette section nous servira à définir le cadre théorique spécifique à notre étude. A partir de la synthèse de la littérature effectuée tout au long du chapitre premier, nous avons ciblé les variables qui selon nous, permettent de caractériser la distribution, de même que celles qui nous permettront éventuellement de cibler les écarts entre exportateurs québécois et importateurs français.

2.1 LES VARIABLES DE LA DISTRIBUTION

Avant de mesurer les variables que nous avons retenues, nous croyons pertinent de connaître les objectifs (buts à atteindre) d'une firme au niveau de la fonction marketing de même que les objectifs de distribution (réseau de distribution et distribution physique), car selon Murray (dans Pettigrew; 1987), le plan de distribution dépend du plan marketing. Une fois cette opération effectuée, nous serons en meilleure position pour établir les liens de continuité entre les stratégies et l'atteinte des objectifs (performance).

Il ressort de la revue de la littérature dix-sept variables qui devraient éventuellement nous permettre d'en connaître davantage sur les opérations de distribution des PME manufacturières québécoises. La première variable se rapporte à l'importance de l'exportation pour la firme expéditrice. Il est important de connaître la part des

marchandises d'une firme qui est exportée, et le pourcentage de ces exportations qui se destine spécifiquement au marché français, cela pouvant éventuellement expliquer et justifier la stratégie de communication (Darmon et al.; 1990) et de couverture des marchés (Stock et al.; 1987) d'une firme.

Le marché cible de l'entreprise en France est à la base du choix de la structure du canal de distribution. Par marché cible, on entend surtout la localisation et le volume de consommateurs qui sont destinés à acheter le produit. Il s'agit en fait ici, d'évaluer leur concentration de manière à diriger les produits dans les bonnes régions du pays, et d'assurer une bonne couverture du marché (Lambin; 1990). A l'égard de la localisation des clients potentiels, l'entreprise devra choisir le type de distribution qu'elle veut effectuer, c'est-à-dire la couverture des marchés qu'elle vise dans le choix de ses distributeurs. Cette variable est donc très importante puisqu'elle favorise la continuité stratégique de distribution, et favorise le choix d'une bonne structure selon la dispersion géographique des clients (Darmon et al.; 1987).

Nous visons aussi la connaissance de la structure des réseaux de distribution des PME manufacturières québécoises, plus précisément la description et le nombre d'intermédiaires, les rôles et les responsabilités de chacun, les systèmes d'informations et de contrôle du réseau (Stock et al.;1987), le leadership de réseau (Darmon et al.;

1990), les liens et les relations qui unissent les divers membres du réseau, ainsi que leurs pouvoirs et leur influence (Lambin; 1990).

Citée dans le paragraphe précédent, la communication (Darmon et al.; 1990) à travers le réseau et entre les diverses composantes fera aussi l'objet de questions. Notre intérêt portera surtout sur la participation et le rôle promotionnel de chacun des participants, à chaque canal de distribution. Nous porterons finalement attention à la performance des différents réseaux de distribution étudiés.

Puis, nous nous tournerons vers des variables propres à la distribution physique. Dans un premier temps, nous visons la connaissance des divers services qui sont offerts par une firme (lors de la vente ainsi qu'après la vente). La qualité de ces services représente aussi une variable importante, car la sensibilité du service à la clientèle et la capacité d'une firme à répondre à des demandes spéciales peuvent lui donner une longueur d'avance sur la concurrence (Daugherty, Sabath et Rogers; 1992). En effet, la proximité et la facilité d'accès aux divers services, de même que la valorisation de l'accueil sont des facteurs très importants, qui doivent être considérés par toutes les entreprises (Giordan; 1983). On peut diviser les éléments du service en trois catégories distinctes soit les éléments pré-transactionnels, les éléments transactionnels et les éléments post-transactionnels (Lalonde et al.; dans Pettigrew, 1987).

Le temps représente pour sa part, une des plus importantes variable de notre étude. En effet, la longueur des différents délais (temps entre le moment où la commande est passée et le moment où la marchandise est reçue) est à la base de la qualité du service à la clientèle. Tous les genres de délais (délais de traitement et de préparation des commandes, d'emballage, d'expédition, etc.) sont gérés d'une manière différente, et peuvent représenter une source importante de gain. Pour Lalonde et al.; dans Pettigrew, 1987) les améliorations au niveau du service se regroupent principalement autour du raccourcissement des délais. Nous chercherons donc à mesurer le temps en rapport avec les autres variables, de manière à expliquer et justifier le niveau de service à la clientèle.

Le mode de transport utilisé se veut une variable qui influe beaucoup sur le temps, du fait de sa rapidité (Lawlor; 1972). En effet, dépendamment de la technologie utilisée (camion, avion, bateau, etc.), le temps de livraison sera influencé, ce qui entre autre aura un effet sur la qualité des services offerts (Pettigrew; 1987). De même, la fréquence des expéditions représente une variable qui pourrait éventuellement expliquer plusieurs des comportements de distribution des PME manufacturières québécoises. Finalement, les intermédiaires du transport qui sont des tierces personnes spécialisées dans les activités de transport, de par les services et les possibilités qu'ils offrent, contribuent à diminuer les délais de livraison. A l'heure

actuelle, seulement les grandes entreprises tirent bénéfices des services offerts par les transitaires internationaux (Denis; 1984).

En relation avec le transport, le type d'expéditions représente une autre variable qui mérite d'être étudiée. Ainsi les spécificités d'une expédition, qu'il s'agisse d'une charge complète ou d'une charge partielle, d'une expédition par conteneur ou sur palette, doivent être établies de manière à diminuer les coûts reliés au transport, notamment par la consolidation des expéditions (Stock et al.; 1990). De même, il faut s'assurer que le moyen de transport utilisé est le plus adéquat pour ne pas contrer les efforts de diminution de coûts.

La stratégie de promotion des produits chez le consommateur final représente aussi une variable que nous avons retenue. Quels outils de promotion la firme expéditrice utilise-t-elle pour promouvoir sa demande? Certains auteurs affirment que le transport (Morash; 1990), et l'emballage (Giordan; 1983, Pettigrew; 1987), représentent deux outils accessibles à la grande majorité des entreprises. La protection (sécurité) des produits doit aussi être assurée jusqu'à bon port, de manière à ce que le produit livré arrive en parfait état. L'emballage doit donc être résistant et adéquat, tout en favorisant la manutention du produit.

De même, les déplacements de produits (manutention) d'une manière verticale ou horizontale, doivent être planifiés et effectués

de façon à minimiser le nombre d'opérations. Certaines mesures peuvent être mises de l'avant pour favoriser ces opérations, et minimiser les pertes de temps qu'elles occasionnent. Parmi celles-ci, l'utilisation d'un bon matériel d'entrepôt tel le chariot élévateur (Shumey; dans Pettigrew, 1987), favorise l'accroissement de la productivité et la réduction des pertes de temps. L'aménagement des entrepôts, soit le profil de la disposition des éléments physiques, peut favoriser ce processus car il doit prendre en considération le transport, l'emballage, l'assemblage, la manutention, le stockage, les bâtiments et les terrains (Pettigrew; 1987).

La localisation des entrepôts est aussi un facteur à retenir, l'entreprise devant considérer la situation géographique, le transport, les taxes, la clientèle, les conditions physiques, l'emplacement et les coûts d'installation lors du choix des sites futurs (Pettigrew; 1987). Le niveau des stocks (matières premières, stocks en cours de fabrication et produits finis), doit garantir en tout temps au client une disponibilité des produits et éviter les arrêts de production, de même que l'amélioration du service à la clientèle (Pettigrew; 1987). Quelles sont les activités liées à cette gestion, de même que les instruments utilisés par les PME manufacturières québécoises pour le contrôle des inventaires?

Finalement, l'information, interne et externe à l'entreprise, représente le centre nerveux du système de distribution (Pettigrew;

1987). A ce niveau, les sources d'informations ainsi que la connaissance des outils d'informations et de contrôle des entreprises (réseau interne et réseau externe) feront l'objet de notre enquête. Les informations ciblées concernent la qualité et la nature des informations à transmettre lors de la réception d'une commande et lors de l'expédition. Pour sa part, la documentation, c'est-à-dire l'ensemble des documents nécessaires à l'expédition des marchandises, complétera les variables concernant le concept de distribution. Cette documentation étant abondante en contexte d'exportation (Pettigrew; 1987), notre but est de connaître comment les firmes remplissent et acheminent tous ces papiers.

2.2 LES VARIABLES PROPRE AU COMPORTEMENT DE L'ACHETEUR

Nous avons retenu trois variables propres au comportement de l'acheteur, et qui sont de nature à apporter réponse à notre problématique manageriale. Les conclusions de Pras et al. (1981), qui affirment que la connaissance du comportement de l'acheteur est essentielle à l'élaboration de la stratégie commerciale des firmes est à la base de ces trois variables.

La première concerne les besoins ou attentes de l'acheteur. Les besoins sont l'expression des caractéristiques psychologiques et physiologiques permanentes de l'acheteur, au moyen d'une stratégie observable visant à produire du plaisir ou à réduire la douleur. Il s'agira pour nous d'évaluer les besoins généraux des importateurs

français, comme ceux définis par Sheth (1976). Ces besoins concernent des attentes implicites et explicites. Le niveau intermédiaire de l'achat commercial justifie le lien avec le marketing industriel, car dans les deux cas, le produit est acheté par une entreprise et n'est pas destiné à la consommation immédiate.

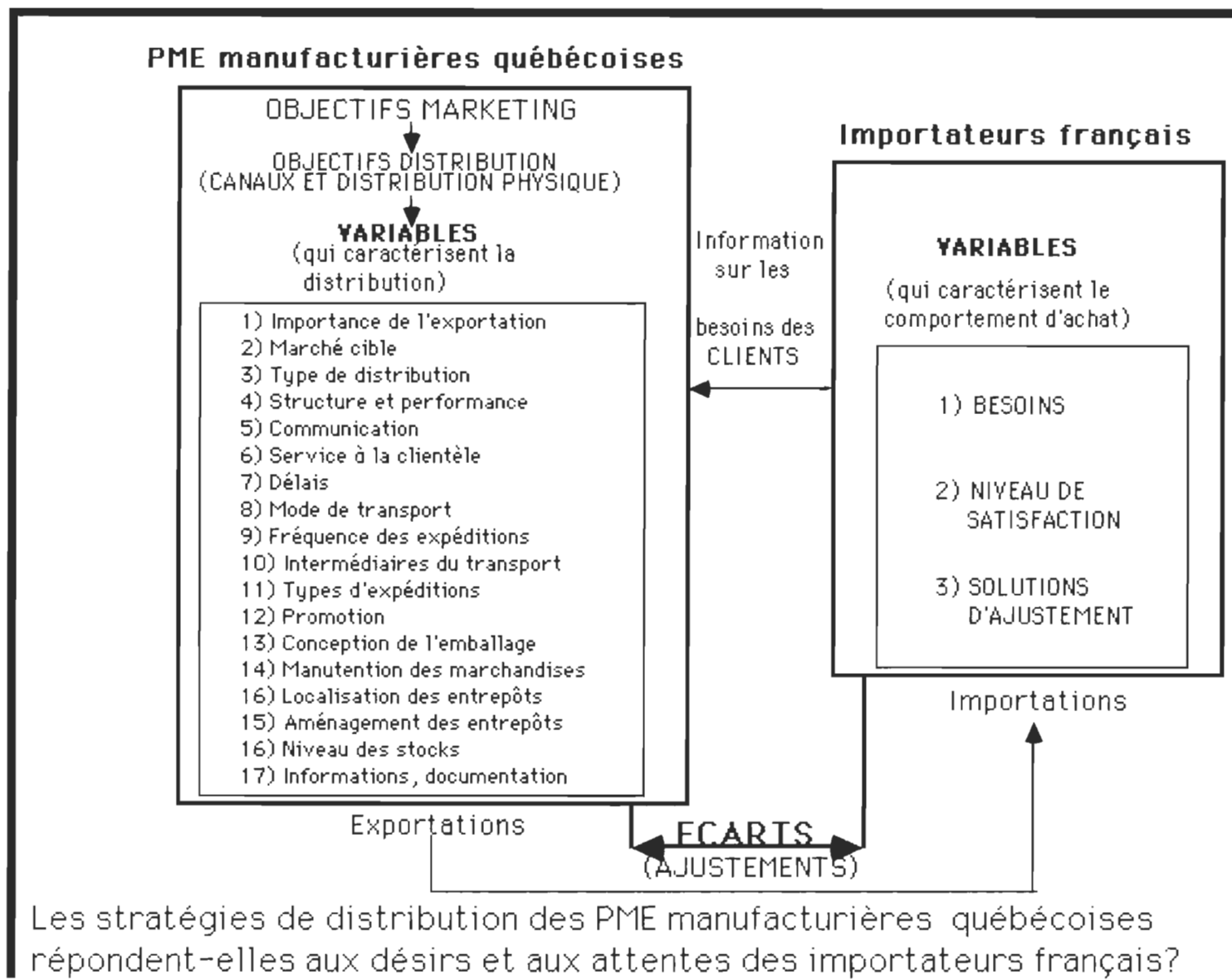
Par la suite, nous chercherons à connaître les besoins spécifiques de l'achat commercial, soit en regard de chacune des activités de distribution des PME manufacturières québécoises, car comme l'ont affirmé Pras et al. (1981), l'élaboration et l'implantation stratégique (de distribution dans ce cas-ci) ne peuvent s'effectuer sans une bonne connaissance de l'acheteur, qu'il soit commercial ou industriel.

Deuxièmement, nous évaluerons la satisfaction des importateurs en rapport avec leurs besoins préalablement définis. En effet, selon Pettigrew (1987), c'est le service à la clientèle qui détermine si les clients demeureront fidèles ou non. Il est donc important d'évaluer la satisfaction à l'égard de ce service. La satisfaction se traduit par une diminution de tension provoquée par le besoin. Pour sa part, l'insatisfaction implique que le sentiment n'a pas diminué, ce qui peut déclencher un nouveau processus décisionnel visant à éliminer cette tension, et se traduit par la perte de clients pour les PME manufacturières québécoises. Nous apportons aussi une autre variable qui est beaucoup plus opérationnelle que scientifique. Par le biais du

questionnaire, nous soumettrons des solutions d'ajustement qui pourraient favoriser une hausse de la satisfaction des importateurs français. Ces solutions seront proposées par les clients français d'une part, ainsi que par l'auteur en complément.

Nous vous avons présenté dans cette section, les variables qui serviront à l'ébauche des deux questionnaires d'enquête ("PME manufacturières québécoises" et "importateurs français"). Les informations recueillies serviront par la suite à caractériser ces variables, de même qu'à effectuer les rapprochements et les différences qui existent entre certaines d'entre elles, comme l'image la figure 4.

Figure 4: Cadre théorique



CHAPITRE 3

PROBLEME ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

3.1 PROBLEME DE RECHERCHE

Le cadre conceptuel que nous venons d'élaborer au chapitre précédent, présente plusieurs dimensions d'intérêts, pouvant éventuellement faire l'objet d'une analyse. Pour notre part, nous avons ciblé les écarts entre les stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises et les besoins et attentes des importateurs français. Compte tenu de la problématique manageriale définie précédemment (les stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises répondent-elles aux besoins et aux attentes des importateurs français?), nous avons élaboré notre question de recherche de la manière suivante:

-Comment améliorer les performances de distribution des PME manufacturières québécoises dans leurs opérations d'exportation (distribution) vers la France?

3.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Pour notre étude, nous ciblons deux types d'objectifs. Tout d'abord, les objectifs généraux que nous comptons atteindre sont au nombre de deux:

Objectifs généraux:

1) Le premier objectif de l'étude est d'améliorer les connaissances concernant les comportements de distribution internationale chez les PME manufacturières québécoises.

2) Deuxièmement, nous visons à l'amélioration des opérations de distribution internationale des PME manufacturières québécoises, de même qu'à l'amélioration de leurs relations commerciales avec leurs clients (importateurs français).

En ce qui concerne maintenant les objectifs opérationnels, nous en ciblons trois:

Objectifs opérationnels:

1) Premièrement, nous visons la connaissance des stratégies des PME manufacturières québécoises dans leurs activités de distribution, et plus particulièrement les activités qui auront été ciblées par les entreprises comme étant source importante de valeur ajoutée.

2) Deuxièmement, nous visons à l'amélioration des connaissances sur les besoins et les attentes des importateurs français, informations qui nous permettront par la suite de mesurer les écarts entre les opérations des exportateurs québécois, et les besoins des importateurs français.

3)Finalement, nous terminerons le tout en proposant des ajustements possibles, concernant les stratégies de distribution des PME du Québec, de manière à augmenter d'une part, l'efficacité de leur distribution, et d'autre part, le niveau de satisfaction de leurs clients français, de même que la qualité de leurs relations commerciales avec ces derniers.

CHAPITRE 4

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section nous servira principalement à présenter la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette étude. Nous décrirons ainsi les informations nécessaires à la réalisation de la recherche, puis nous identifierons les sources d'informations, les instruments de mesure, l'échantillonnage, et définirons finalement le processus de collecte et de traitement des données.

4.1 IDENTIFICATION DES INFORMATIONS

Au niveau des informations nécessaires à la réalisation de l'étude, elles nous proviennent principalement de deux sources. Premièrement, chez les PME manufacturières québécoises, nous visons à la connaissance des stratégies de distribution vers la France. Nous obtiendrons des informations sur les variables qui composent notre cadre théorique, c'est-à-dire l'importance des exportations en France, le ou les marchés cibles que les PME visent (en France ou en Europe), la structure (pouvoir et rôle des différents intermédiaires), la performance du ou des réseaux concernés, ainsi que le type de distribution et de communication que les PME privilégient pour la conception de la structure de leurs réseaux.

Nous cherchons de plus à obtenir des informations sur les services à la clientèle offert par les PME, plus spécifiquement le type et la qualité de ces services. Nous questionnerons les PME sur le mode

de transport privilégié et utilisé ainsi que sur le recours ou non à des intermédiaires du transport. Nous questionnerons aussi sur la fréquence, le type et la planification des expéditions, les caractéristiques de l'emballage final (favorisant ou non la promotion, la protection ou la manutention des produits), et les modalités de déplacement (manutention) des marchandises. Nous compléterons notre cueillette par des informations sur la localisation et l'aménagement des entrepôts, le niveau, la gestion et le contrôle des stocks, ainsi que par des informations concernant les outils de transfert et la qualité des informations transmises aux clients français.

Du côté des importateurs français, nous retenons trois variables desquelles nous soutirerons un maximum d'informations. Nous en amasserons sur leurs besoins en tant qu'acheteur, des informations portant sur la qualité et le prix des produits, les délais de livraison, les quantités fournies, les services associés au produit. Nous compilerons aussi des données sur les attentes des importateurs français en regard de la réputation, de la taille et de la localisation des fournisseurs, du développement de relations de réciprocité entre acheteurs et fournisseurs, des attentes en regard de la personnalité, des compétences et du style de vie des vendeurs, et aussi des informations concernant les besoins des importateurs en rapport avec chacune des activités de distribution de leur(s) fournisseur(s) québécois. Nous mesurerons par la suite le niveau de satisfaction des

importateurs français à l'égard de ces besoins, pour finalement chercher à mettre à jour des solutions que ces derniers proposeraient, et qui seraient de nature à augmenter leur niveau de satisfaction ainsi que la qualité des relations commerciales entre partenaires québécois et français.

4.2 IDENTIFICATION DES SOURCES D'INFORMATION

Pour la réalisation de cette étude, nous exploitons deux sources d'informations, soit des sources primaires et des sources secondaires. Concernant les données primaires, nous avons utilisé le questionnaire pendant l'entrevue. Pour les données secondaires, les dirigeants d'entreprises qui composent notre échantillon, nos professeurs et autres chercheurs s'intéressant de près ou de loin à notre problématique, les différentes bibliothèques visitées (UQTR, Aix-Marseille III, HEC, etc.) et banques de données, ainsi que le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec et la Chambre de Commerce de Aix-en-Provence fournissent les informations pertinentes à l'évolution de notre travail.

4.3 CHOIX DU TYPE D'ETUDE

Nous optons pour une étude qualitative, c'est-à-dire plusieurs études de cas proposant des rencontres de personne à personne, et permettant ainsi d'analyser en profondeur les variables retenues. Evidemment, ce choix pose une problématique de significativité et de représentativité des résultats, mais nous le motivons néanmoins par

un faible intérêt des chercheurs et une pénurie d'études portant sur le sujet, du moins jusqu'à aujourd'hui.

Notre étude est exploratoire et descriptive à savoir qu'elle nous permet de répondre principalement à deux questions: quand et comment? Elle est de plus inductive, car c'est à partir d'un cadre théorique construit suite à une revue de la littérature que nous nous sommes rendus sur le terrain pour l'observation des phénomènes, qui nous ont par la suite permis de décrire l'évolution du comportement des PME manufacturières du Québec, et de valider ou non notre cadre théorique. Dans la dernière section, nous tentons d'apporter des solutions aux écarts que nos observations avaient permises d'identifier.

4.4 CHOIX DES INSTRUMENTS DE MESURE

Pour l'atteinte des objectifs de notre travail, nous utilisons deux instruments de mesure qui sont l'entrevue et le questionnaire. Nous assurons nous-mêmes le contrôle et l'encadrement de la collecte des données, grâce à la visite des entreprises lors d'entrevues structurées, chacune des rencontres durant entre 45 et 60 minutes. Pour mesurer le niveau de satisfaction des importateurs français, nous utilisons une échelle de Likert à six niveaux (de l'insatisfaction totale à la satisfaction totale, et ne s'applique pas). Étant donné la nature de notre étude, nous avons recours à deux questionnaires différents, un pour le Québec et un pour la France.

4.4.1 Le questionnaire pour le Québec

Le questionnaire utilisé pour amasser des informations sur les stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises se divise en trois parties (annexe A). La première se compose de questions générales destinées à amasser des informations spécifiques à chacune des firmes, c'est-à-dire le nom de l'entreprise, l'adresse, le nombre de salariés employés, les produits fabriqués et ceux exportés vers la France, la part des marchandises destinées à l'exportation et la part de ces exportations expédiée vers la France, de même que le ou les marchés cibles que l'entreprise exploite en France (Europe).

Dans la deuxième partie, nous cherchons à connaître les objectifs marketing des différentes firmes, puis leurs objectifs de distribution ainsi que ceux du réseau qui chemine leurs produits jusqu'en France. Bien que peu évidentes, ces questions nous permettent d'évaluer par la suite si les stratégies de distribution des PME québécoises cadrent objectivement dans l'orientation des objectifs marketing de la firme.

La troisième partie est quant à elle divisée en deux sous-parties (canaux de distribution et distribution physique), qui à leur tour se divisent respectivement en quatre et huit sections. Sur les canaux de distribution, nous voulons obtenir des informations concernant la structure des réseaux c'est-à-dire le nombre d'intermédiaires, la nature et le rôle de chacun, l'existence ou non de relations de

réciprocité ou de coordination de fonctions entre les divers acteurs, ainsi que sur la présence et la nature du leadership. Nous questionnons aussi les dirigeants sur la stratégie de communication qu'ils utilisent, à savoir le rôle des divers intermédiaires dans les opérations de stimulation de la demande chez le consommateur final. Par la suite, nous amassons des informations sur la stratégie de couverture des marchés, question de connaître le type de distribution qui est généralement opéré sur le marché français, par les PME manufacturières québécoises. Finalement, nous voulons savoir si ces PME évaluent la performance de leur réseau de distribution vers la France, de même que la fréquence de ce contrôle.

Concernant la distribution physique, nous nous attardons au service à la clientèle afin de savoir quels sont les délais de livraison que les PME manufacturières québécoises imposent généralement à leurs clients français, de même que les différents services que les firmes offrent avant, pendant et après la vente des produits. Nous voulons aussi obtenir des informations sur les diverses sources d'informations dont disposent les PME québécoises (R.I., S.I.M.), de même que sur les méthodes de transmission des informations qu'elles utilisent. En complément, nous voulons aussi connaître les informations que les fournisseurs transmettent aux clients français lors de la réception d'une commande, de même que celles (symboles, langues, etc.) qui doivent figurer sur l'emballage final du produit.

Nous nous intéressons ensuite aux divers aspects du transport et de la distribution des marchandises, comme la recherche d'informations sur la fréquence des expéditions vers la France de même que sur la planification ou non de ces expéditions, ainsi que les informations qui figurent dans ce plan. Nous voulons de plus savoir le ou les modes de transport utilisés pour les expéditions vers la France. En complément à ces informations, nous questionnons nos interlocuteurs sur le type d'expéditions privilégiées pour l'acheminement des marchandises, ainsi que sur la considération des risques encourus et l'arrimage des marchandises, dans la conception et la réalisation de l'emballage final, cela nous permettant entre autre de découvrir quel est l'aspect le plus important de cet emballage entre la promotion, la protection et la manutention.

Les questions suivantes permettent de mettre à jour le mode de gestion des stocks opéré par les PME, de même que les outils dont elles disposent et les raisons qui expliquent pourquoi elles se retrouvent à l'occasion en situation de rupture de stocks. D'autres questions nous permettent d'évaluer l'importance qu'accordent les PME manufacturières québécoises à la localisation géographique de leurs entrepôts et centres de distribution, à la disposition des marchandises dans ces bâtiments, à l'aménagement de ceux-ci, et à la technologie qui est à la disposition des firmes pour la manutention et le déplacement des marchandises.

Ce questionnaire se termine par des questions sur le recours à des intermédiaires du transport (transitaires, courtiers en douane, agents d'expédition, courtiers d'assurance, surveillants maritimes ou courtiers maritimes), ainsi que sur les services qui leurs sont généralement sous-contractés. Une question sur les documents importants complète cette partie québécoises de la collecte des données.

4.4.2 Le questionnaire de la France

Le questionnaire utilisé pour la cueillette des informations en France est divisé en cinq parties (annexe B). Il permet d'amasser des informations sur les besoins généraux des importateurs français, mais aussi sur leurs besoins spécifiques en rapport avec les activités des PME manufacturières québécoises. Par la suite, nous évaluons le niveau de satisfaction de ces firmes face à ces activités, cela nous amenant à proposer aux PME québécoises, des ajustements qui amélioreraient leurs performances, et seraient de nature à augmenter le niveau de satisfaction des clients français.

Tout comme le questionnaire sur le Québec, la première partie de celui sur la France permet de recueillir des informations générales, spécifiques à chacune des firmes visitées comme le nom de l'entreprise, l'adresse, la nature (maison de commerce, grossiste, etc.), les produits importés du Québec (Canada), leur provenance géographique, le nombre d'années qui s'est écoulé depuis la première

importation. De même, d'autres informations comme les circonstances de la rencontre des fournisseurs québécois (canadiens), la part des importations provenant du Québec (Canada) comparée à l'ensemble des activités de la firme, de même que les marchés auxquels sont destinés ces produits sont aussi compilées.

Dans la deuxième partie, nos questions se destinent à la connaissance des besoins généraux des importateurs français, plus spécifiquement à la cueillette d'informations sur l'importance qu'accordent ces importateurs à la taille, à la réputation ou encore à la localisation des fournisseurs, sur leurs attentes en regard de la personnalité et des compétences des vendeurs de même que sur leurs besoins (ou non) de développer des relations de réciprocité avec les autres intermédiaires du réseau de distribution (notamment le fournisseur). Nous cherchons de plus à évaluer l'importance qu'ils accordent au prix des produits ainsi que leurs attentes en regard de ce dernier, de même que les délais de livraison que ces derniers jugent idéal. Nous les questionnons finalement pour savoir si la présence d'intermédiaire(s) entre eux et le(s) fournisseur(s) québécois représente un handicap à la qualité des relations qu'ils entretiennent avec lui (eux).

La troisième partie de ce questionnaire permet d'évaluer les besoins des importateurs français en rapport avec les activités de distribution des PME manufacturières québécoises. Nous voulons

savoir s'ils cherchent à coordonner une partie ou l'ensemble de leurs fonctions avec leurs fournisseurs québécois, s'ils recherchent généralement la présence d'un leader (peut-être eux-mêmes) dans le réseau de distribution dont ils représentent une composante, de même que leurs besoins en rapport avec les opérations de stimulation de la demande chez l'utilisateur final.

Nous amassons aussi des informations sur les divers services dont ils souhaitent bénéficier lors de l'achat de produits québécois ou canadiens, de même que sur leurs besoins en matière de matériels publicitaires. Pour leur part, les questions suivantes concernent le mode de transmission des informations que les importateurs français privilégient, les informations qu'ils désirent obtenir lors d'un achat, celles concernant le transport et l'expédition des marchandises, de même que les informations (langue) et symboles qui doivent figurer sur l'emballage final.

Nous enchaînons avec des questions sur le transport et la distribution, plus précisément pour savoir si les importateurs français préfèrent (généralement) prendre en charge les opérations du transport des marchandises, ou plutôt les laisser à la discrétion du fournisseur. Les questions qui suivent, portent sur les termes de vente, sur les préférences et les besoins concernant le mode de transport utilisé, sur le choix et l'importance de la qualité des équipements du transporteur choisi, de même que sur le recours ou non

à des intermédiaires du transport. Des questions sur les besoins en rapport avec le type d'expéditions, de même qu'avec les caractéristiques promotionnelles, de protection et de manutention dans la conception de l'emballage final suivent.

Nous questionnons ensuite les répondants français sur le volume de même que sur la fréquence de leurs achats, essayant de fait d'évaluer pour eux l'impact de la réception d'une commande qui ne respecte pas les quantités demandées. Nous cherchons de plus à connaître l'opinion des firmes françaises concernant le rôle des fournisseurs québécois dans l'anticipation de leurs besoins, et l'importance qu'ils accordent à la localisation géographique des entrepôts et centres de distribution des fournisseurs québécois (canadiens) .

Les deux dernières parties, soit les parties quatre et cinq, nous permettent tout d'abord d'évaluer le niveau de satisfaction des importateurs français à l'égard de certaines variables ciblées comme étant les plus importantes de la distribution, puis nous amènent à proposer des solutions d'ajustement dans les opérations de distribution des PME manufacturières du Québec. Ces ajustements pourraient éventuellement améliorer la performance des PME québécoises, augmenter la satisfaction des importateurs français ainsi que la qualité des relations commerciales entre les partenaires.

4.5 ECHANTILLONNAGE

Dans cette recherche, l'univers idéal comprend l'ensemble des PME du Québec qui exportent, de même que l'ensemble des entreprises françaises qui font de l'importation. Le cadre d'échantillonnage est constitué de la liste de toutes les PME manufacturières québécoises qui exportent vers la France, de même que des firmes françaises qui importent du Québec (Canada). La méthode d'échantillonnage utilisée est non-probabiliste, par jugement et à critères spécifiques, et la taille de l'échantillon est de 10 entreprises dans chacun des pays concernés. Au Québec, les entrevues se sont déroulées entre le 1^{er} juillet et le 15 septembre 1993. En France, les rencontres ont été effectuées entre les 15 janvier et le 30 mars 1993.

Au Québec, nous optons pour des PME regroupant entre 50 et 275 employés, oeuvrant dans les secteurs "aliments et boissons", "équipements de sport", et "vêtements et chaussures". Ces choix sont motivés par les caractéristiques intéressantes que présente le transport des produits alimentaires, de même que par la présence dans les secteurs "vêtements et chaussures" et "équipements de sport" de quelques PME manufacturières québécoises très dynamiques sur les marchés internationaux.

Pour la France, la population des firmes qui importent du Canada est composée de 133 entreprises regroupées dans les activités de commerce de gros alimentaire et non-alimentaire, ainsi que dans des

activités d'intermédiaires du commerce. La majorité d'entre elles se situe dans la région de l'Île-de-France (Paris), soit 62 sur 133 (46,62%). Ce phénomène s'explique par l'importance que représente la région parisienne dans l'activité économique globale de la France. Parmi les autres régions qui regroupent un nombre intéressant d'importateurs achetant du Canada (voir annexe C), on peut citer les régions Rhône-Alpes (15), la Bretagne et la Provence-Côte d'Azur (9) de même que l'Aquitaine (8).

De ces 133 firmes importatrices (129 répondantes), soixante-et-une comptent quinze employés ou moins (47,29%), alors qu'au total, 102 en comptent cinquante ou moins (79,07%). Finalement, seulement sept firmes emploient plus de 250 personnes, deux d'entre elles entre 1000 et 2000 salariés. Concernant le chiffre d'affaires de ces entreprises (voir annexe D), aucune des répondantes (121 au total) n'a déclaré un chiffre d'affaires inférieur à deux millions de francs par année. Soixante-et-quatre en ont déclaré un se situant entre 25 000 001 et 200 000 000 de francs annuellement, ce qui représente 52,89% de l'ensemble des entreprises de l'échantillon. On peut aussi faire remarquer que six des firmes ont annuellement un chiffre d'affaires supérieur à un milliard de francs!

Étant soumis à plusieurs contraintes, nous avons opté pour un critère de localisation géographique des maisons de commerce, grossistes et autres intermédiaires. Cette méthode nous semble la

meilleure, compte tenu du fait que la totalité de la population ne pouvait être disponible pour l'étude.

4.6 COLLECTE DES DONNEES

Comme nous effectuons diverses études de cas, la collecte des données s'effectue par entrevues structurées, complétées par observation. Considérant que nous avons à nous déplacer, nous assumons nous-mêmes l'encadrement et le contrôle direct de cette collecte. Nous visitons chacune des entreprises de notre échantillon à une occasion, pour une entrevue d'environ 60 minutes, rencontre structurée de manière à amasser un maximum d'informations dans un minimum de temps.

4.7 TRAITEMENT DES DONNÉES

Dans un premier temps, nous analysons d'une manière qualitative les comportements de distribution des PME québécoises à l'exportation. Par la suite, nous mettons en lumière les besoins principaux des importateurs français, de même que leur niveau de satisfaction à l'égard de ces besoins, nous permettant ainsi d'identifier les écarts entre les deux partis, et de trouver des solutions qui augmenteront peut-être la satisfaction des uns (importateurs français) sans exiger trop d'investissement de la part des autres (PME manufacturières québécoises).

Étant donné que notre recherche est basée sur des études de cas, le traitement des données s'effectue entreprise par entreprise, regroupant les diverses réponses selon leur fréquence d'apparition. Quelques tests statistiques sont utilisés pour faire ressortir des liens et des relations entre des variables d'un même questionnaire (khi-carré de Pearson), et certaines corrélations non-paramétriques (Kendall, Spearman) sont dans certains cas venues confirmer ou contredire les résultats des tests précédents.

Nous effectuons sur SPSS des tests non-paramétriques du fait de la taille de l'échantillon, ajoutant à cela que plus de 90% des tests non-paramétriques de cette étude ont obtenu des résultats similaires dans le cas de tests paramétriques.

CHAPITRE 5

PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous vous présentons les résultats obtenus suite aux diverses analyses de données recueillies auprès de nos deux échantillons. Le cheminement nous permettant de répondre à notre problématique manageriale comportera trois étapes, soit l'analyse relativement aux comportements de distribution des PME manufacturières du Québec vers la France, l'analyse concernant les besoins et l'évaluation du niveau de satisfaction des importateurs français en tant qu'acheteur commercial, et finalement la mise en relation des résultats obtenus pour ainsi faire ressortir les écarts entre les comportements de l'un, et les attentes de l'autre.

5.1 COMPORTEMENTS DE DISTRIBUTION DES PME MANUFACTURIERES QUEBECOISES

5.1.1 Caractéristiques des PME de l'échantillon

Nous apportons ici des précisions relativement aux PME québécoises qui composent notre échantillon. Sans trop entrer dans les détails, disons que les entreprises étudiées, qui n'ont pas été sélectionnées selon un critère de localisation géographique, se retrouvent toutes, à une exception près, à une heure ou moins de Montréal, ou encore à Montréal même. Il est intéressant de noter que la majorité des répondants affirment que le fait de se localiser dans la métropole ou à proximité d'une voie rapide y menant en moins de soixante minutes servait bien leurs intérêts, et représentait une

variable importante de leurs réseaux de distribution. Ainsi, trois des PME se retrouvaient dans la ville de Montréal, trois autres à St-Hyacinthe ou dans les petits villages voisins (près de l'autoroute 20), deux en Estrie (Sherbrooke et Magog, à proximité de l'autoroute 10), une à Drummondville, et finalement la dernière et plus éloignée, à St-Tite en Mauricie. Cette dernière ne semble nullement défavorisée face aux autres firmes de l'échantillon, et va même jusqu'à offrir à ses clients français, des délais de livraison plus courts que la moyenne de notre échantillon.

Nous constatons aussi que trois de nos répondants ont moins de 100 employés, cinq en ont entre 100 et 200 inclusivement, et les deux derniers ont plus de 200 employés, 58 étant le plus petit et 275 le plus grand total. Les principaux produits fabriqués se regroupent comme suit: équipements de sport (trois), vêtements et chaussures (trois), aliments et boissons (trois) et autres (une). Malgré des écarts importants dans la taille des entreprises étudiées, il ressort une homogénéité des objectifs à l'exportation vers la France, ceux-ci se regroupant principalement en deux catégories: répondre simplement à une demande venue d'acheteurs français (six sur dix), ou assurer une croissance soutenue de l'entreprises, considérant la stagnation des marchés domestiques nord-américains (les quatre autres).

Pour le premier groupe, le volume des ventes de l'intermédiaire devient un critère important de sélection, alors que pour les PME du

deuxième groupe, ce critère ne l'est pas nécessairement, cela venant confirmer l'hypothèse selon laquelle la rentabilité d'un projet représente la condition de mise en marche de ce dernier. En effet, les PME du premier groupe n'ont pas de véritables visées sur le marché français, et ont en quelque sorte l'impression de rendre un service. Elles veulent donc s'assurer que l'aventure rapportera des dividendes rapidement, le volume de marchandises vendues devient alors le principal point de référence (tableau 1).

Tableau 1

Corrélation entre "objectif à l'exportation" et le critère "dynamisme" de l'importateur (volume des ventes)

	Critère non-ciblé	Volume des ventes	Pourcentage(%)
Répondre à une demande	2	4	60
Croissance	4	0	40
Pourcentage(%)	60	40	100%

Khi-carré (Pearson)	Valeur: 4,44444	Significativité: 0,03502
Coeff. de contingence	Valeur:0,55470	Significativité: 0,03502
Coeff. de corrélation	Spearman:-0,6667	Significativité: 0,046
	Kendall:-0,6667	Significativité: 0,035

Au niveau des marchandises distribuées à l'étranger, six des dix répondants exportent plus de 5 % de leur production, et parmi ceux-ci, quatre affirment en exporter plus de 20%. Toutefois, au niveau de la part des exportations destinées au marché français, les valeurs sont nettement à la baisse puisque pour la majorité des répondants (sept), ce pourcentage est inférieur à 5%, alors que seulement une PME expédie plus 10% de l'ensemble de ses exportations vers la France

(vêtements de travail et de loisir). Concernant la fréquence des expéditions vers la France, il ressort de l'analyse que seulement deux PME expédient moins de cinq fois par année, tandis que deux le font plus de quinze fois, la majorité d'entre elles (six) effectuant cette opération de cinq à quinze fois inclusivement. Nous constatons par le fait même, que 80% des répondants expédient en France cinq fois ou plus, et ce sur une base annuelle.

Tous les produits exportés sont principalement dirigés vers le nord (tiers-nord) de la France, ce phénomène s'expliquant entre autre par l'importance qu'occupe la région parisienne en terme de volume commercial (commerce international), une majorité des importateurs-exportateurs français étant localisée à Paris ou encore dans la région de l'Île-de-France. Ce phénomène s'explique aussi par le fait que les voies d'accès (transport) au marché français en provenance du Canada sont Paris (avion) ou le Havre (bateau), mais aussi par les différentes gammes de produits, qui sont dans un cas bien précis destinées à certains marchés régionaux (équipements de hockey: nord de la France et la région des Alpes). Fait à noter, trois des sept PME qui ne distribuent pas des équipements de hockey, exportent sur l'ensemble du territoire français (43%).

Malgré une approche plutôt réservée de pénétration du territoire français, la majorité des répondants laissent paraître une volonté réelle de conquérir l'ensemble du territoire, ainsi que les autres pays

importants de la Communauté Économique Européenne, car l'opportunité que leurs offre l'Europe des douze, facilite la pénétration de nombreux marchés potentiels. Le tableau 2 résume sommairement les caractéristiques de l'échantillon québécois, et trace un portrait descriptif des PME qui le composent.

Tableau 2

Synthèse des caractéristiques générales
des PME québécoises de l'échantillon

Variables	Description	Fréquence
Nombre d'employés	Moins de 100 employés: De 100 à 200 employés (incl.): Plus de 200 employés:	3 entreprises. 5 entreprises. 2 entreprises.
Localisation géographique	A Montréal même: A 1 heure ou moins de Montréal: Autre:	3 PME québécoises. 6 PME québécoises. 1 PME (en Mauricie).
Objectifs à l'exportation	Répondre simplement à une demande venue de la France: Assurer une croissance soutenue de l'entreprise:	6 répondants. 4 répondants.
Fréquence des expéditions	Moins de 5 fois par année: Entre 5 et 15 fois inclusivement: Plus de 15 fois par année:	2 PME. 6 PME. 2 PME.
Volume des exportations	Moins de 5% de la production: Entre 5 et 20% inclusivement: Plus de 20% de la production:	4 entreprises. 2 entreprises. 4 entreprises.
Volume des exportations destinées à la France	moins de 5% des exportations: Entre 5 et 10% inclusivement: Plus de 10% des exportations:	7 PME. 2 PME. 1 PME.
Marchés cibles	Tier-nord de la France: Ensemble de la France: Autres pays importants de la CEE:	7 répondants; produits spécifiques (équipements de hockey) 3 répondants. Volonté réelle pour 50% des répondants

5.1.2 Définition des objectifs marketing et de distribution

La définition des objectifs marketing et de distribution se veut une étape très importante dans la mise sur pied d'un plan de distribution internationale, car l'implantation à chacune des opérations s'effectue difficilement sans des objectifs et des buts clairement définis. En général, les PME du Québec rencontrées allaient à l'encontre de ce principe, car dans bien des cas, elles avaient de la difficulté à énoncer leurs objectifs tant ceux marketing que de distribution. Le processus de définition semblait être très informel. A la suite des réponses obtenues, il est envisageable d'affirmer que les objectifs existent dans la tête des dirigeants (rarement écrits dans un plan formel), et qu'ils sont relativement peu élaborés et structurés.

Au niveau des objectifs marketing, il semble que les PME interrogées mettent principalement l'accent sur une qualité constante des produits (sept sur dix), sur l'importance de développer une image de marque et d'offrir constamment des prix concurrentiels (cinq sur dix), la diversification constante des produits représentant un objectif secondaire, bien que cité par trois des répondants. A ce niveau, les firmes qui cherchent à développer une image de marque portent toutes attention aux risques encourus dans les divers modes de transport dans la conception de l'emballage final du produit (protection)¹. De même, comme le démontre le tableau 3, les entreprises qui cherchent à offrir un prix concurrentiel sont

¹ Khi-carré (Pearson)
Coeff. de contingence

Valeur: 6,66667
Valeur: 0,63246

Significativité: 0,00982
Significativité: 0,00982

généralement celles qui exportent une faible part de leur production, phénomène facilement explicable du fait qu'elles doivent offrir un prix qui soient le plus bas possible pour se démarquer, et faire croître le volume de leurs ventes à l'étranger.

Tableau 3

Corrélation entre le pourcentage de la production destinée à l'exportation et l'objectif marketing de "prix concurrentiel"

	Objectif non-ciblé	Prix concurrentiel	Pourcentage(%)
5% ou moins	1	3	40
Plus de 5% et 20% ou moins	2	0	20
Plus de 20%	4	0	40
Pourcentage(%)	70	30	100%

Khi-carré (Pearson)	Valeur: 6,42857	Significativité: 0,04018
Coeff. de contingence	Valeur: 0,62554	Significativité: 0,04018
Coeff. de Corrélation	Spearman:-0,7319	Significativité: 0,016
	Kendall: -0,6944	Significativité: 0,028

De même, il ressort de l'analyse que les entreprises qui optent pour une qualité constante des produits, sont principalement celles dont la fréquence des expéditions vers la France est inférieure ou égale à quinze fois par année, soutenant ainsi (partiellement) l'hypothèse que les entreprises qui veulent développer leurs ventes, doivent obligatoirement offrir un produit de qualité². L'objectif de qualité constante est négativement corrélé avec l'objectif de diversification constante, les deux objectifs variant au contraire l'un

² Coeff. de corrélation: KENDALL: -0,6663 Significativité: 0,035
SPEARMAN: -0,7011 Significativité: 0,024

de l'autre. Il s'agit donc d'objectifs qui s'opposent, parce qu'une entreprise qui veut assurer une qualité constante de ses produits doit mettre de côté la diversification, car à trop diversifier, des problèmes de qualité peuvent apparaître³.

En terme de distribution, la satisfaction des clients est l'objectif qui ressort le plus parmi toutes les réponses obtenues, suivent dans l'ordre la maximisation des ventes sur chacun des marchés, la minimisation et le respect constant des délais de livraison, et une disponibilité constante des marchandises. Il faut souligner que trois des quatre objectifs cités le plus souvent, se regroupent principalement autour d'un seul visant avant tout la satisfaction des clients (Darmon et al.; 1990).

De plus, la majorité des PME du Québec (huit sur dix) ont pour le marché français les mêmes objectifs de distribution que pour des marchés plus rapprochés, à l'exception de deux répondants qui accordent une importance particulière au respect des quantités et des délais de livraison, principalement du fait de la grande distance qui sépare les deux pays concernés. Le tableau 4 décrit les principaux objectifs marketing et de distribution énumérés par les répondants, et donne de plus leur fréquence d'apparition.

³Coeff. de corrélation:

KENDALL: -0,6547
SPEARMAN: -0,6547

Significativité: 0,05
Significativité: 0,04

Tableau 4

Synthèse des objectifs marketing et objectifs de distribution

Variables	Description	Fréquence
Objectifs marketing (Processus d'élaboration informel)	Qualité constante des produits: Développer une image de marque: Offrir des prix concurrentiels: Diversification constante:	7 répondants. 5 répondants. 5 répondants. Secondaire! (3)
Objectifs de distribution (Processus d'élaboration informel)	Satisfaction des clients: Max. des ventes sur chaque marché: Min. et respecter les délais de livraison: Disponib. constante des marchandises:	A noter que les objectifs trois et quatre sont complémentaires, et influent directement sur le niveau de satisfaction des clients (objectif 1).
Objectifs spécifiques à la France	Mêmes: Plus grand respect des quantités et délais de livraison:	Majorité des répondants. Justifié par la très grande distance qui sépare le Québec et la France.

5.1.3 Structure du réseau de distribution

Dans un contexte de distribution internationale, il est évident qu'une entreprise peut difficilement assumer seule toutes les tâches de distribution et de commercialisation jusqu'à l'achat par le consommateur final. Les PME québécoises qui exportent vers la France ont donc recours à un réseau international de distribution, mettant en relation plusieurs acteurs impliqués dans la possession, la manutention, l'acheminement, etc. des marchandises. Évidemment, le choix des divers intermédiaires du réseau constitue une étape de premier plan dans la constitution de celui-ci.

Parmi les critères de sélection les plus souvent cités par les PME de notre échantillon, il ressort que le dynamisme traduit par le volume des ventes, le professionnalisme et la fiabilité, ainsi que la solvabilité du client sont dans l'ordre les plus importants. Le volume des ventes est surtout ciblé par les PME dont la part des exportations vers la France est la plus élevée (5% des exportations ou plus), faisant ainsi ressortir une corrélation positive entre le volume des exportations destinées au marché français et le dynamisme de l'intermédiaire (traduit par son volume de ventes)⁴.

D'autre part, la structure de réseau qui semble être la plus représentative du comportement des PME de notre échantillon se compose du fabricant, d'une maison de commerce (distributeur-grossiste), du commerce au détail et du consommateur final, structure qui a été définie par six des dix répondants (figure 5).

Une autre structure populaire est celle où la PME vend directement aux commerçants par l'entremise d'un agent sur place, ce dernier n'achetant pas la marchandise mais agissant plutôt à titre d'agent-représentant pour le compte du fabricant québécois, et assurant un suivi constant des clients et de l'évolution du marché.

⁴Coeff. de corrélation:

KENDALL: 0,7661
SPEARMAN: 0,7906

Significativité: 0,018
Significativité: 0,006

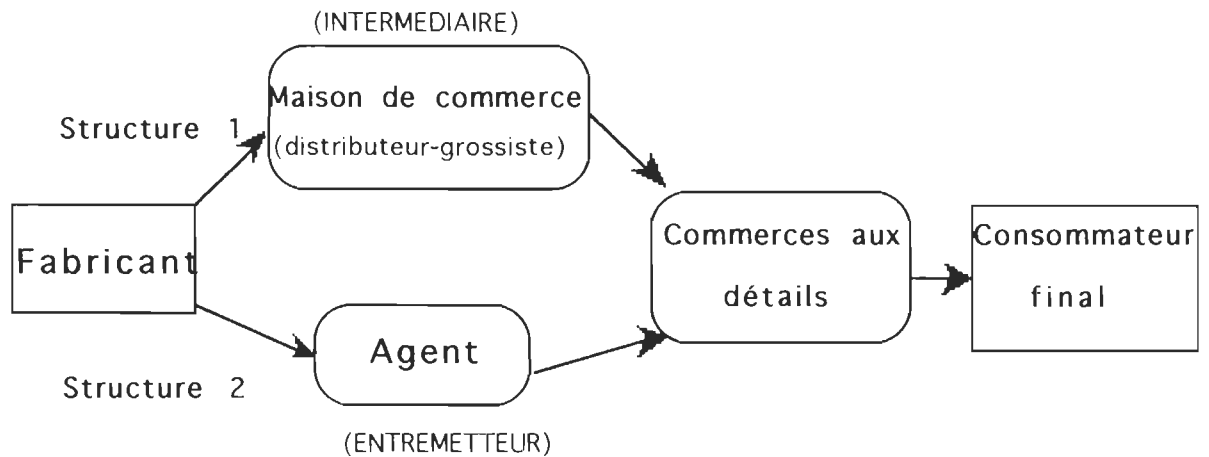


Figure 5: Structure des réseaux

De même, l'analyse démontre que les trois PME qui fabriquent des vêtements et chaussures préfèrent une distribution plus directe, et optent pour la présence d'un agent sur place à Paris (structure 2), tandis que les sept autres répondants ont un réseau s'apparentant à la structure 1 (plus indirecte) de la figure 5 (tableau 5).

Tableau 5

Relation entre le type de produits
fabriqués et la structure du réseau de distribution

	Structure 1	Structure 2	Pourcentage(%)
Équipements de sport	3	0	30
Vêtements et chaussures	0	3	30
Boissons et aliments	3	0	30
Autres	1	0	10
Pourcentage(%)	70	30	100%

Khi-carré (Pearson)

Valeur: 10,00000

Significativité: 0,01857

Coeff. de contingence

Valeur: 0,70711

Significativité: 0,01857

Les principales tâches de chacun des intermédiaires sont toutes relativement bien définies, et se regroupent comme suit. Les PME québécoises s'occupent dans la majorité des cas (sept sur dix) du transport des marchandises jusqu'à l'entrepôt du client sinon jusqu'à l'arrivée en France (Paris ou Le Havre). Elles ont, pour la majorité, recours aux services d'un transitaire (six sur sept), faisant ainsi ressortir une corrélation positive entre la "responsabilité du transport" et le "recours aux services d'un transitaire"⁵. Les autres PME (trois) qui ne sont pas responsables du transport, ne recourent pas aux services d'un transitaire international.

Les PME québécoises font rarement elles-mêmes la promotion de leurs produits sur le marché français (stratégie de pression), laissant plutôt l'ensemble de ces opérations aux maisons de commerce de même qu'aux commerces aux détails (huit sur dix). Elles justifient ce comportement par des connaissances plus développées du marché, et des clients actuels et futurs possédées par les intermédiaires en France, un phénomène jumelé à un volume de ventes encore trop faible pour développer et soutenir un effort de promotion à partir du Québec. Les deux seules exceptions sont dans le premier cas, une moyenne entreprise qui fabrique des équipements de hockey et qui stimule la demande en participant à des foires, expositions ainsi qu'en commanditant des tournois, associations et joueurs. Dans le deuxième

⁵Coeff. de corrélation:

KENDALL: 0,6831
SPEARMAN: 0,7929

Significativité: 0,022
Significativité: 0,006

cas, il s'agit d'une petite entreprise du domaine alimentaire qui, depuis quelques années, effectuent régulièrement de la publicité dans des catalogues et magazines français. A noter que cette entreprise exporte plus de 85% de sa production, justifiant ainsi sa stratégie par le volume.

De leur côté, les maisons de commerce (distributeurs-grossistes) achètent et stockent les marchandises pour ensuite les revendre aux clients, qui sont majoritairement des commerces au détail. Neuf fois sur dix, elles deviennent propriétaires des marchandises en France. De plus, dans huit des dix cas, elles effectuent la promotion des produits seule par des participations à des foires ou expositions, par des rencontres régulières avec les clients, par une prospection constante, ou encore par des promotions conjointes avec les commerçants (présentation et mise en valeur des produits, offre des prix compétitifs, etc.).

Pour leur part, les agents n'agissent qu'à titre d'entremetteur, ne prenant ainsi jamais propriété des marchandises. Ils agissent plutôt à titre de représentant-vendeur, et assurent le service à la clientèle, en plus de scruter le marché pour dénicher d'éventuels acheteurs. Finalement, les commerces au détail présentent et mettent en valeur les produits ("merchandising"), quelquefois en collaboration avec l'importateur. La majorité des PME (sept sur dix) recherchent une couverture maximale du territoire, parce que cela permet de

maximiser le volume des ventes en augmentant la visibilité du produit. Les trois autres optent plutôt pour une distribution limitée à cause du faible volume des ventes, ainsi que pour garder un meilleur contrôle de la distribution. Ces dernières sont aussi celles qui optent pour "le volume des ventes" (dynamisme) comme critère premier de sélection des intermédiaires ⁶.

En regard de ces structures, il nous apparaît opportun de souligner le comportement à tendance fermée des PME manufacturières québécoises face au développement de relations de réciprocité, ou encore face à la coordination de fonctions avec les clients-importateurs français. Tant dans un cas comme dans l'autre, les PME n'y voient pas d'opportunités intéressantes, et optent pour une structure verticale conventionnelle, si ce n'est une exception qui achète de la matière première de l'un de ses clients. Il est malgré tout intéressant de constater que celles qui favoriseraient éventuellement le développement de telles relations, sont toutes des PME qui visent comme premier objectif à l'exportation "la croissance soutenue de l'entreprise"⁷, et sont également toutes des firmes qui fabriquent des "aliments ou boissons"⁸ (tableau 6).

⁶ Coeff. de corrélation:	KENDALL: 0,8018 SPEARMAN: 0,8018	Significativité: 0,016 Significativité: 0,005
⁷ Coeff. de corrélation:	KENDALL: 0,8018 SPEARMAN: 0,8018	Significativité: 0,016 Significativité: 0,005
⁸ Khi-carré (Pearson) Coeff. de contingence	Valeur: 10,00000 Valeur: 0,70711	Significativité: 0,01857 Significativité: 0,01857

Tableau 6

Relation entre le développement de relations de réciprocité et "l'objectif d'exportation" (1), et "le type de produits fabriqués" (2)

	Répondre à une demande	Croissance de la firme	Pourcentage(%)	Équipements de sport	Vêtem. chaussures	Aliments, boissons	Autres	Pourcentage(%)
Peu important	6	0	60	3	3	0	1	70
Relations de réciprocité	1	3	40	0	0	3	0	30
Pourcentage(%)	70	30	100%	30	30	30	10	100%

(1) Khi-carré (Pearson) Valeur: 11,66667 Significativité: 0,01857

Coeff. de contingence Valeur: 0,73380 Significativité: 0,01857

(2) Khi-carré (Pearson) Valeur: 6,42857 Significativité: 0,01123

Coeff. de contingence Valeur: 0,62554 Significativité: 0,01123

De même, il serait faux d'affirmer que les PME québécoises misent nécessairement sur la présence d'un leader pour favoriser et faciliter leurs opérations et leurs ventes sur le marché français. Mais, les données indiquent que les structures de réseaux des PME qui exportent seulement dans une région de France, sont majoritairement caractérisées (cinq sur sept) par la présence d'un leader (canal administré), au contraire de celles (trois) qui distribuent sur l'ensemble du territoire français et dont la structure est caractérisée par l'absence d'un leader (corrélation)⁹. Par contre, l'analyse démontre également que celles qui en ont l'opportunité, ont favorisé cette

⁹Coeff. de corrélation:

KENDALL: -0,6547
SPEARMAN: -0,6547

Significativité: 0,050
Significativité: 0,040

présence (cinq sur cinq), soit parce que le leader possédait une grande connaissance du marché, ou tout simplement parce qu'il était exclusif sur le territoire français. A ce moment, le pouvoir du leader provenait principalement de son expertise, de ses ressources ainsi que de sa grande proximité du marché.

La totalité des PME rencontrées effectuent un contrôle régulier des performances de leur réseau de distribution, contrôle se traduisant par un suivi de l'évolution du volume des ventes. Un seul répondant affirme avoir recours à une firme externe pour vérification de réseau, et aucun n'effectue un contrôle des coûts reliés au transport et autres opérations connexes. De même, il ressort des résultats que les coûts d'une expédition jusqu'en France varient de 6 à 30% du prix total de vente, représentant ainsi un écart considérable. Quatre entreprises indiquent un pourcentage inférieur ou égal à 10% du prix de vente, tandis que quatre autres donnent entre 15 et 30%. Il semble important de souligner que l'unique PME ayant recours à des services externes de contrôle de réseau, est aussi celle dont les coûts d'une expédition jusqu'en France sont les moins élevés, à égalité avec la seule entreprise qui se trouve à plus d'une heure de Montréal.

Autre fait intéressant, les entreprises qui ont défini comme objectif de distribution "la satisfaction des clients", sont majoritairement celles dont le coût d'une expédition vers la France est le plus élevé avec un pourcentage qui représente plus de 10% du

prix de vente total de leurs marchandises (tableau 7). Malheureusement, les autres analyses ne nous permettent pas d'expliquer statistiquement ce phénomène, mais il est permis de croire que les firmes québécoises qui retiennent cet objectif de distribution, investissent un peu plus dans le transport de manière à minimiser les délais de livraison et à augmenter le niveau de satisfaction générale de leurs clients français.

Tableau 7

Corrélation entre l'objectif de "satisfaction des clients" et le coût d'une expédition vers la France (en % du prix de vente)

	10% ou moins du prix de vente	Plus de 10 % du prix de vente	Ne peut répondre	Pourcentage(%)
Pas un objectif ciblé	3	0	0	30
Satisfaction des clients (objectif de distribution)	1	4	2	70
Pourcentage(%)	40	40	20	100%

Khi-carré (Pearson)	Valeur: 6,42857	Significativité: 0,04018
Coeff. de contingence	Valeur: 0,62554	Significativité: 0,04018
Coeff. de corrélation	Spearman: 0,7319	Significativité: 0,016
	Kendall: 0,6944	Significativité: 0,028

Le tableau 8 décrit les diverses composantes des réseaux de distribution qui caractérisent le comportement des PME québécoises, et fait ressortir les relations et les jeux de pouvoir au sein de ces réseaux, notamment en ce qui concerne le développement de relations de réciprocité et le leadership pratiqué.

Tableau 8

Synthèse des structures des réseaux de distribution
des PME du Québec

Variables	Description	Fréquence
Coût du transport jusqu'en France (en % du prix de vente)	10% ou moins: De 10 à 15% exclusivement: 15% ou plus:	4 PME (minimun = 6%). 2 PME. 4 PME (maximun = 30 %).
Relations de réciprocité	Développement de relations plus importantes menant à des ententes de sous-traitance et de complémentarité:	1 seul répondant affirme profiter d'une telle opportunité pour l'achat de matières premières.
Coordination de fonctions	Coordination de certaines fonctions par fusion, acquisition, coordination contractuelle ou administrative:	Absence totale de coordination
Leadership	Présence: Favorisée ou non: leadership:	5 des 10 réseaux. Les 5 ont favorisé cette présence Expertise, ressources et proximité du marché.
Couverture de marchés	Distribution maximale: (grand nombre de points de vente) Distribution limitée: (nombre de points de vente limité)	Visibilité du produit Maximiser les ventes. Meilleure contrôle de la distribution.
Structure du réseau	Maisons de commerce-commerces au détail-consommateurs: Agent à Paris-commerces au détail-consommateurs:	6 PME Distribution plutôt indirecte. 4 PME Distribution plutôt directe
Critères de sélection et contrôle du réseau	1- Dynamisme: 2- Professionnalisme et fiabilité: 3- Solvabilité: Outils: évolution des ventes: Contrôle par une firme externe de vérification de réseaux:	Volume des ventes. (par ordre d'importance) Contrôle interne. Contrôle externe

5.1.4 Service à la clientèle

Le service à la clientèle fait parti intégrante des objectifs de distribution, et en représente une des plus variables, sinon la plus importante variable. Il s'agit donc ici d'évaluer l'importance que les PME québécoises accordent à la satisfaction de leurs clients, de même que le niveau de service qu'elles offrent à leurs partenaires français. Sans doute la variable la plus importante, les délais de livraison entre le Québec et la France varient en fonction de la nature des produits, ainsi du mode de transport utilisé pour la portion internationale.

Ainsi, neuf des dix entreprises visitées affirment être en mesure de livrer la marchandise en France en moins de un mois lorsqu'il s'agit de marchandises standards, cinq d'entre elles en trois semaines ou moins. Étonnamment toutes, à l'exception d'une PME, affirment satisfaire aux exigences des clients dans le cas de demandes spéciales (en terme de produits ou de services modifiés), cela si les quantités sont suffisamment importantes. Ce constat fait ainsi ressortir la flexibilité des PME de notre échantillon en terme de produit et de service.

Avant la vente, 90% des répondants offrent à leurs clients une période de présentation des produits, ou encore du matériel publicitaire. La présentation des produits peut prendre trois formes: une présentation directe chez le client en France (la plus répandue; cinq cas), une participation à des salons et foires où les clients

viennent voir les produits (ex: exposition annuelle des manufacturiers canadiens d'équipements de hockey, en février à Toronto; deux cas), ou simplement une visite des clients français à l'usine (deux cas).

Concernant maintenant le matériel publicitaire, six des dix répondants fournissent un ou plusieurs articles parmi les présentoirs, affiches, catalogues et brochures. Les deux derniers semblent être les plus populaires. De plus, la totalité des répondants fournissent des échantillons avant ou lors de la vente, une PME facturant toutefois ces derniers pour ensuite accorder un crédit lors des prochaines ventes. De même, cinq répondants fournissent des documents techniques, cette composante du service à la clientèle variant selon la nature des produits fournis. Par contre, il ressort de l'analyse que les PME québécoises accordent beaucoup moins d'importance à l'expertise de vente et à l'expertise technique qu'elles fournissent lors de la vente. Concernant le service après-vente, les résultats démontrent que la "politique de rappel" (pour sept répondants), le "back order" (pour cinq) et la "politique de bris et dommage" (pour quatre) composent le portefeuille de services que les PME manufacturières offrent à leurs clients de France.

Le tableau 9 trace un résumé de ce portefeuille, en plus de faire ressortir les services qui se distinguent comme étant les plus importants dans le comportement des entreprises de notre échantillon, notamment les "échantillons" ainsi que l'adaptabilité du

produit et du service (dans le cas de volumes qui justifient un effort supplémentaire pour les fournisseurs).

Tableau 9

Synthèse de la variable "service à la clientèle"

Variables	Description	Fréquence
Délais de livraison	Moins de 3 semaines: Entre 3 et 4 semaines incl.: Plus de 4 semaines:	5 entreprises 4 entreprises 1 répondant
Services avant et lors de la vente	Période de présentation des produits: Matériel publicitaire: Échantillons:	Présentation directe chez le client, participer à une exposition manufacturière, recevoir la visite des clients. 6 des 10 répondants Tous les répondants.
Services après-vente	Politique de rappel: Le "back order": La politique de bris et dommages:	7 répondants. 5 répondants. 4 répondants
Services adaptés	Produit, emballage ou service modifié:	9 des 10 répondants disent répondre aux demandes spéciales dans le cas des volumes importants

5.1.5 Processus de commande et système d'informations

L'information est au centre de toutes les relations commerciales. Dans le cas de deux partenaires aussi éloignés (Québec-France), la transmission se doit d'être rapide, nette et efficace. L'outil utilisé par toutes les PME québécoises est le fax, jumelé dans plusieurs cas avec le téléphone, qui permet l'éclaircissement de certains points lors de la réception d'une commande. Bien qu'elles reconnaissent au fax des avantages certains comme la rapidité, la

facilité et la clarté, cinq des dix PME sont de plus directement reliées avec leurs clients, pour permettre l'échange de données informatisées (EDI). Parmi celles-ci, deux ont accès à un réseau externe c'est-à-dire à une ou plusieurs banques de données procurant des informations sur l'évolution du marché français et ses tendances.

De même, 80% des PME disposent d'une technologie permettant de gérer le niveau des stocks grâce à l'informatique (réseau interne), favorisant ainsi l'accès à une gestion des inventaires en flux tendus. Lors de la réception d'une commande, ces dernières fournissent toutes des informations relativement à la disponibilité (sept sur huit)¹⁰, et à la date de livraison des marchandises (corrélation parfaitement positive)¹¹, contrairement aux deux autres qui ne possèdent pas de réseau interne, et qui ne fournissent pas ces informations. Le système de transmission des informations doit être adéquat, tout comme les informations qu'il transmet, notamment lors de la réception d'une commande et lors l'expédition des marchandises. Dans tous les cas, des informations doivent être rapidement transmises de la part des PME manufacturières du Québec, et se regroupent principalement autour de quatre variables.

¹⁰ Coeff. de corrélation:	KENDALL: 0,7638 SPEARMAN: 0,7638	Significativité: 0,022 Significativité: 0,022
--------------------------------------	-------------------------------------	--

¹¹ Coeff. de corrélation:	KENDALL: 1,0000 SPEARMAN: 1,0000	Significativité: 0,003 Significativité: 0,003
--------------------------------------	-------------------------------------	--

La plus importante concerne une confirmation de la date de livraison, suivi d'une confirmation de la disponibilité des marchandises, de la date de l'envoi des marchandises (date à laquelle les marchandises quittent l'entrepôt du fournisseur), et finalement de l'itinéraire de l'expédition. Ces résultats sont un peu contradictoires car certains répondants regroupent "date de l'envoi", "date de livraison" et "itinéraire" en une seule composante appelée le "calendrier de l'expédition". Cette dernière est cependant l'information la plus importante à transmettre au client concernant le transport et l'expédition des marchandises. Le tableau 10 résume bien le processus de transmission des informations, de même que les informations qui sont transmises par les PME québécoises aux importateurs français.

Tableau 10

Synthèse du processus de transmission et informations pertinentes

Variables	Description	Fréquence
Mode de transmission des informations	Fax: (Tous les répondants) Téléphone:	Rapide, net et efficace. Jumelé au fax pour éclaircir certains points nébuleux.
Réseau interne	Logiciel informatique servant surtout à gérer le niveau des stocks:	8 des 10 répondants.
Réseau externe	Liaison informatique entre fournisseur et client, permettant de passer Les commandes directement: Banques de données marketing:	50% des répondants. 2 répondants.
Informations pertinentes	<u>Lors de la réception d'une commande:</u> 1-Date de livraison 2-Disponibilité des marchandises 3-Date de l'envoi 4-Itinéraire de l'expédition	Plusieurs répondants regroupent "date de l'envoi", "date de livraison" et "itinéraire" en une seule catégorie appelée " <u>calendrier de l'expédition</u> ".

5.1.6 Transport et distribution

Sans contredit l'étape la plus importante, le transport des marchandises jusqu'en France représente un défi de taille pour une PME. Pour deux des répondants de notre échantillon qui voient les clients français prendre charge de ces opérations depuis leur usine, l'étape de la planification de l'expédition se limite à la préparation de la commande de même qu'à s'assurer du respect des quantités (nombre de caisses, poids, volume ainsi que la description des marchandises).

Pour les huit autres PME qui sont responsables du transport au moins jusqu'en France, la planification de l'expédition, bien que plus ou moins formelle, se veut une étape importante. Ainsi, les résultats font ressortir une corrélation positive entre la responsabilité du transport et la planification de l'expédition¹². Comme nous l'affirmait un des répondants:

"Il est bien évident que nous ne préparons pas un rapport de cinquante pages à chacune des expéditions, mais il n'empêche que chacune des étapes est réalisée par diverses personnes, permettant ainsi de livrer la marchandise au bon endroit et au bon moment."

¹²Coeff. de corrélation:

KENDALL: 0,6761
SPEARMAN: 0,7303

Significativité: 0,028
Significativité: 0,016

Les diverses informations qui composent généralement cette planification sont tout d'abord la planification détaillée de la préparation de la commande (voir un peu plus haut), la date de l'envoi, la description des modes de transport requis ainsi que le choix des transporteurs retenus, de même que la date et l'endroit de livraison. A cela, bien que dans une proportion moindre, certaines PME rajoutent aussi les termes de vente (incoterms).

Pour le transport des marchandises, six des dix PME emploient une combinaison camion (transport terrestre) et bateau (transport maritime) communément appelée ferriage. Ces dernières justifient ce choix par les économies importantes que leurs permet le bateau, en comparaison avec l'avion qui coûte très cher. Cela permet ainsi d'offrir des prix plus concurrentiels. Les répondants dénotent toutefois la lenteur et les risques élevés de dommages dans l'utilisation du transport maritime.

Les firmes qui utilisent une combinaison camion-avion le font surtout dans le cas de produits périssables, l'avion favorisant évidemment une diminution des délais de livraison menant à un niveau de satisfaction des clients plus élevé. Finalement, le dernier groupe de répondants utilise généralement une combinaison camion-bateau pour les livraisons régulières (ex: les produits saisonniers où les ventes s'effectuent durant une période précise de l'année), et une

combinaison camion-avion pour les demandes spéciales du clients, de manière à satisfaire davantage ce dernier.

Phénomène intéressant, seulement six des dix PME étudiées inspectent les quantités et la qualité des marchandises avant de les déposer dans l'équipement de transport. Ces dernières (pour la majorité) nous affirment qu'un contrôle de qualité à standards élevés est effectué juste avant l'emballage des produits. Concernant les quantités, il semble pour les PME de l'échantillon, que la simple préparation des commandes suffise à assurer que les quantités soient exactes en tout temps.

Au même titre, six des dix PME n'inspectent pas l'équipement de transport, entre autres parce qu'elles ne sont pas responsables du transport (deux cas), mais surtout parce qu'elles disent avoir développé un climat de confiance avec les transporteurs avec qui elles font affaires et ne voient pas la nécessité d'effectuer ce contrôle à chaque expédition. Il faut toutefois souligner que les firmes qui n'inspectent pas la qualité et les quantités de marchandises n'inspectent pas non plus les équipements de transport. Cependant, celles qui inspectent les marchandises, font dans la majorité des cas les mêmes opérations pour les équipements de transport (corrélation positive)¹³.

¹³Coeff. de corrélation:

KENDALL: 0,6667
SPEARMAN: 0,6667

Significativité: 0,046
Significativité: 0,035

Le tableau (11) sur le transport des marchandises trace un portrait descriptif des comportements des entreprises que nous avons rencontrées, à l'égard des expéditions de marchandises, et confirme le phénomène décrit par Colin (1987) à l'effet qu'on ne parle plus de mode de transport, mais plutôt d'amodalité de la chaîne de transport.

Tableau 11

Synthèse des opérations du transport des marchandises

Variables	Description	Fréquence
Planification de l'expédition	Planification informelle contenant les informations suivantes: 1- planification de la préparation des marchandises 2- la date de l'envoi 3- description des modes requis et choix des transporteurs 4- termes de vente (incoterms)	Huit PME. Sept PME Cinq PME (Moins fréquent)
Modes de transport utilisés	Combinaison <u>camion-bateau</u> (ferriage): Combinaison <u>camion-avion</u> : Utilise les deux combinaisons:	6 des 10 répondants Coûte moins cher, mais lent et augmente les risques de dommage. 3 répondants Dans le cas de produits périssables. <u>Opérations régulières</u> : camion-bateau. <u>Demandes spéciales</u> : camion-avion.
Contrôle de l'expédition	Qualité et quantités de marchandises: Qualité des équipements de transport:	60% le font; pour les autres, contrôle déjà effectué. 4 répondants le font.

5.1.7 Emballage et manutention des produits

Concernant maintenant le type d'expédition, 90% des PME expédient les marchandises par conteneurs, soit regroupées dans des boîtes de carton ou tout simplement stockées à l'unité (vrac). Une seule entreprise utilise des palettes dans les conteneurs, favorisant ainsi les opérations de chargement et de déchargement. Les autres affirment qu'une pareille utilisation entraîne des pertes importantes d'espace, et augmente les coûts de la distribution. Cette prise de position est assez intéressante si l'on considère que seulement cinq des dix firmes rencontrées accordent de l'importance à l'arrimage et à l'équilibrage des marchandises lors de l'expédition, principalement pour des questions de réduction des chocs et de maximisation de l'utilisation de l'espace. Ce comportement est partiellement explicable pour les deux PME qui ne s'occupent pas du transport, mais dénote un manque de cohérence pour les trois autres.

L'unique PME à ne pas utiliser le conteneur expédie ses marchandises dans des boîtes de carton (par avion). celle-ci n'est cependant pas en mesure de dire si son transitaire regroupe ou non les marchandises à Montréal (!!!). Toutes ces constatations nous amènent à affirmer que la conteneurisation est un phénomène très répandu dans le comportement de distribution des PME manufacturières québécoises, phénomène qui s'explique très bien par le développement technologique menant à l'amodalité des systèmes de transport.

Si on parle maintenant de l'emballage final du produit, la majorité des répondants effectue l'ensemble de ces opérations elle-même, sans aucun apport externe de sous-traitants ou de clients. Citons quand même le cas d'une PME dans le secteur "aliments et boissons", qui fournit des étiquettes et des collets spécifiques au marché français, adaptés aux demandes de ses clients. Ainsi donc, si des ressources externes doivent être impliquées dans le processus de conception de l'emballage final, c'est principalement au niveau de l'apparence et de l'aspect promotionnel qu'elles ont un rôle à jouer. En effet, les deux seules entreprises qui avouent avoir recours à une collaboration externe, effectuent elles-mêmes les opérations de mise en boîtes (conserves, pots, etc.).

Au niveau de la confection de l'emballage, on peut retenir certaines caractéristiques sur lesquelles les PME québécoises mettent l'emphasis. Parmi les caractéristiques promotionnelles qui ressortent de l'analyse, on dénote par ordre d'importance des couleurs attrayantes, la feuille d'érable (produit fabriqué au Canada), la marque de même que le sigle ou le sceau bien en évidence. Si ce n'est au niveau des couleurs, les PME de notre échantillon ne semblent pas accorder une réelle importance à l'aspect promotionnel de l'emballage final. Ceci dit, nous n'entrerons pas dans des questions de "design" puisque là n'est pas le but de cette étude. En plus de promouvoir, l'emballage doit aussi protéger contre les risques occasionnés par des conditions parfois difficiles, imposées par les divers modes de

transport et de manutention. A ce niveau, il ressort des réponses obtenues que cet emballage doit avant tout être étanche et rigide, de manière à protéger contre l'eau (humidité) et les chocs (mouvements). Ces aspects découlent directement des risques encourus selon le mode de transport utilisé et ce, pour six des dix répondants.

Pour sa part, l'aspect manutention semble ne pas ou du moins peu préoccuper les fabricants. A l'exception du poids du colis qui a été cité par quatre répondants, les autres caractéristiques qui ressortent (poignée, cintre, vrilles sur la bouteille, etc.) sont spécifiques à certains produits, et ne peuvent être retenues pour expliquer un comportement type général des PME manufacturières du Québec. Un autre aspect intéressant de l'emballage concerne les informations qui doivent figurer sur celui-ci. Parmi celles qui semblent les plus importantes, on remarque la description du produit et le pays d'origine, le nom du fabricant, la marque ainsi que la composition du produit. A un niveau moindre, on retrouve le mode d'emploi, le code barre et la date de fabrication et d'utilisation optimale, cette dernière étant une information très importante dans le cas de produits périssables (ex: aliments ou boissons). A noter que la plupart des répondants inscrivent ces informations en français et en anglais. Grâce au tableau 12, nous sommes en mesure de visualiser les différentes caractéristiques que renferme l'emballage final des produits québécois, faisant ainsi ressortir l'importance en terme de promotion et de protection des produits. De même, l'utilisation du

conteneur a relégué les différents modes de transport à un rôle de force motrice, augmentant ainsi l'importance de la planification et de la gestion de l'expédition d'un bout à l'autre de la chaîne.

Tableau 12

Le type d'expédition et l'emballage final du produit

Variables	Description	Fréquence
Type d'expéditions	Conteneur: (conteneurisation) Boîtes de carton (1):	9 répondants, un de ceux-là utilisant des palettes dans le conteneur pour favoriser les opérations de chargement et de déchargement. Probablement consolidées dans un conteneur par le transitaire.
Préparation de l'expédition	Arrimage et équilibrage des marchandises:	50% des répondants, pour favoriser la maximisation de l'utilisation de l'espace
Emballage final " "	1-Caractéristiques promotionnelles: 2-Caractéristiques de protection: 3-Caractéristiques de manutention: Informations sur l'emballage: 1-Description du produit et pays d'origine 2-Le nom du Fabricant 3-La marque de commerce 4-la composition du produit 5-Le mode d'emploi 6-Le code barre 7-La date de fabrication et de consommation optimale	Des couleurs attrayantes, la feuille d'érable (Canada), la marque ainsi que le sigle et le sceau. Rigidité et étanchéité. Aspect semblant peu préoccuper les PME québécoises, considérant que les caractéristiques sont spécifiques à la nature des produits. La plupart des PME inscrivent ces informations en français et en anglais. Les no 1 à 4 sont les plus importantes et doivent absolument apparaître sur l'emballage final. L'information no 7 est obligatoire dans le cas de produits frais tels les aliments et les boissons.

5.1.8 Les stocks, entrepôts et centres de distribution

La gestion des stocks semble à première vue représenter une composante importante de la distribution pour les PME québécoises. En effet, la majorité d'entre elles opère une gestion informatisée des stocks. Par contre, il ne semble pas que cela les amène pour autant à opter pour une gestion en flux tendus, puisque six d'entre elles gardent le niveau de leurs inventaires assez élevé pour parer à toutes les fluctuations possibles.

Il est notamment possible d'expliquer ce phénomène par la nature des produits fabriqués par les PME de notre échantillon, comme les équipements de hockey ou encore certains aliments ou boissons donc la production s'effectue sur une base saisonnière, soit à cause de la demande qui elle aussi est saisonnière, ou encore par la nature des intrants qui sont disponibles seulement quelques mois par année (ex: maïs en épis, pommes, etc.). En fait, 60% des répondants se retrouvent dans l'une ou l'autre de ces situations.

De même, il ne semble pas que les PME aient vraiment avantage à opérer en flux tendus puisque 80% d'entre elles se sont à un moment ou l'autre retrouvées en situation de rupture de stocks. Elles expliquent dans tous les cas ce problème par une mauvaise planification de la demande ou tout simplement par un rendement insuffisant de la chaîne de production. Elles laissent de plus paraître une faiblesse au niveau des prévisions et de l'anticipation de la

demande. Dans le second cas, le problème dépasse le cadre de la distribution, et se retrouve alors au niveau de l'orientation stratégique de la firme, qui doit alors être revue.

Au niveau des entrepôts, six des dix PME confirment en posséder ailleurs que sur leur site principal de fabrication, motivant cette stratégie par un raccourcissement des délais de livraison. Ces entrepôts sont généralement localisés à proximité ou encore dans un grand centre de distribution comme Montréal ,Toronto, etc.. Par ailleurs, neuf des dix répondants accordent de l'importance à la disposition des marchandises dans ces entrepôts, stockant généralement par gammes de produits (caractéristiques) et date de fabrication. Ceux-ci affirment qu'une telle attitude facilite et accélère la préparation des commandes et le contrôle des inventaires.

De même, 90% des répondants sont munis d'équipements motorisés comme les chariots (élévateur) pour favoriser le déplacement et la manutention des produits, en plus des techniques traditionnelles dites manuelles. A l'opposé, aucun n'a aménagé d'une manière spéciale les sites d'embarquement et de débarquement des marchandises, se contentant dans deux des cas d'avoir un quai amovible permettant de charger et de décharger plus rapidement les remorques avec les chariots.

Le tableau 13 trace un bref aperçu de la gestion des stocks et des centres de distribution dans les PME manufacturières du Québec, résumant ainsi d'une manière imagée la description effectuée auparavant dans le texte. D'après les réponses obtenues, il semble que la gestion des stocks soit une composante très importante de la distribution, sans pour autant dire que les stratégies des PME leurs permettent d'opérer parfaitement en flux tendus.

Tableau 13

Les entrepôts et la gestion des inventaires

Variables	Description	Fréquence
Stocks	Gestion informatisée des stocks: Gestion en flux tendus: Déjà retrouvé dans une situation de rupture de stocks:	La majorité des répondants. 4 répondants y tendent. 80% des répondants. Mauvaise planification de la demande. Rendement insuffisant de la chaîne de production.
Entrepôts	Entrepôts localisés ailleurs que sur le site principal de fabrication:	6 des 10 répondants Localisés à proximité ou dans un grand centre de distribution.
"	Disposition des marchandises: - par gammes de produits - selon les caractéristiques - date de fabrication du produit	9 répondants y accordent de l'importance Facilite et accélère la préparation des commandes et le contrôle des inventaires.
"	Équipements motorisés pour la manutention des marchandises: (chariots élévateurs)	9 des 10 répondants en plus des techniques manuelles.

5.1.9 Les intermédiaires de la distribution et les documents importants

Le recours à des intermédiaires du transport semble être un comportement type des PME étudiées, ce phénomène pouvant s'expliquer de plusieurs façons. Ainsi, sept des dix répondants à notre enquête avouent recourir aux services d'un intermédiaire pour divers services (six d'entre eux faisant affaires avec un transitaire), un comportement justifié par l'avantage que représente l'utilisation de l'expertise et du pouvoir de négociation de ce dernier (quatre cas). Fait intéressant, deux des répondants ne voit pas cela comme une opportunité mais plutôt comme une simple solution à leur manque de ressources et d'expertise. La tendance démontre que les fabricants de vêtements et chaussures, et d'aliments et boissons sous-traitent les services d'un transitaire international pour l'exportation, alors que les autres agissent eux-mêmes, sans support externe (voir tableau 14).

Tableau 14

Lien entre le recours à un transitaire international
et le type de marchandises fabriquées

	Équipements de sport (hockey)	Vêtements et chaussures	Aliments et boissons	Autres	Pourcentage %
Recours à un transitaire	0	3	3	0	60
Non-recours.	3	0	0	1	40
Pourcentage(%)	30	30	30	10	100%

Khi-carré (Pearson)

Valeur: 16,66667

Significativité: 0,01059

Coeff. de contingence

Valeur: 0,79057

Significativité: 0,01059

Règle générale, les PME confient surtout le douanement et le dédouanement des marchandises (six sur six), le choix, la réservation du transporteur et la négociation des coûts de l'expédition (six sur six), ainsi que la négociation des contrats d'assurance (aussi six sur six). A cela, il faut rajouter d'autres services de moindre utilisation comme remplir les documents et les acheminer, payer temporairement la note de transport, et offrir des services de consolidation des expéditions (groupage de marchandises).

Un seul répondant recourt à l'occasion à un agent d'expédition, parce qu'il coûte moins cher que les services d'un transitaire, principalement pour négocier les coûts du transport et consolider les expéditions. De même, un autre répondant sous-traite avec un courtier maritime exclusivement pour la portion internationale (maritime) du transport, et ce pour trouver le transporteur, rédiger les contrats d'affrètement, et remplir les factures commerciales et la lettre de crédit.

Malgré un haut pourcentage d'utilisation de services externes, les risques à l'exportation demeurent élevés pour une PME du Québec, notamment dû à sa grande fragilité financière et à ses problème de liquidité. Pour cette raison, la plupart des entreprises questionnées exigent de leurs clients français une lettre de crédit comme moyen de paiement, s'assurant ainsi d'une plus grande protection contre les risques d'insolvabilité de ces derniers.

Ce comportement n'est cependant pas coulé dans le béton puisque les PME utilisent également divers autres modes de paiement comme le transfert bancaire, le compte ouvert, le paiement sur réception des documents ou le chèque, le paiement sur livraison, de même que le paiement d'avance.

Comme l'affirment la majorité des répondants, cela dépend de plusieurs facteurs, notamment du climat de confiance qui s'est installé entre les deux partenaires commerciaux, de même que du volume d'achat du client. Deux des PME se font payer en francs français, spécifiquement pour se protéger contre une dévaluation subite du dollar canadien, mettant ainsi de côté l'hypothèse qu'une baisse rapide et importante du franc français pourrait être tout aussi désastreuse pour elles.

Le tableau 15 met en lumière les principaux services qui sont sous-traités par les PME québécoises dans le recours à des transitaires internationaux, et cible les moyens de paiement qui sont les plus utilisés en contexte de distribution internationale. On dénote un phénomène important de recours à des intermédiaires, ce résultats n'étant pas surprenants puisque de toutes les PME étudiées, seulement deux avaient un responsable interne à l'exportation, et faisaient malgré tout affaires avec un transitaire.

Tableau 15

**Synthèse sur le recours à des intermédiaires et
les documents importants**

Variables	Description	Fréquence
Intermédiaires	Recours à un intermédiaire: -avantage de bénéficier de son expertise et de son pouvoir de négociation (opportunité) -la PME manque de ressources et d'expertise (solution)	7 des 10 répondants (dont 6 bénéficient des services d'un transitaire, l'autre ayant recours à un agent d'expédition)
Services soustraits	-Douanement et dédouanement des marchandises -Le choix des transporteurs, la réservation et la négociation des coûts -La négociation des contrats d'assurance -Remplir et acheminer les documents: -Payer temporairement la note de transport: -Groupage de marchandises:	Toutes les PME qui recourent aux services d'un transitaire international (1 à 3). Services utilisés sur une base moins régulière que les précédants.
Modes de paiement	1-Lettre de crédit: 2-Le transfert bancaire: 3-Le compte ouvert: 4-Le paiement sur réception des documents: 5-Le chèque: 6-Le paiement sur livraison: 7-Le paiement d'avance:	Les plus souvent cités sont les quatre premiers Dépend de plusieurs facteurs tels le climat de confiance avec le client, le volume de la transaction, etc..

5.2 CONNAISSANCE DES BESOINS ET EVALUATION DE LA SATISFACTION DES IMPORTATEURS FRANCAIS

5.2.1 Caractéristiques des importateurs français

Les entreprises françaises qui composent notre échantillon sont des firmes de service (secteur tertiaire), qui oeuvrent dans le domaine de l'import-export. Sept d'entre elles de par leur nature,

peuvent être caractérisées comme des maisons de commerce se spécialisant dans le commerce de biens et de services entre des pays tiers, et assurant des services reliés à ces activités. On retrouve également deux distributeurs-grossistes, qui achètent au Canada et redistribuent sur le marché national sans toutefois offrir de services connexes, et une dixième et dernière entreprise qui agit à titre d'agent. Elle ne prend ainsi jamais possession des marchandises (entremetteur), mais offre quand même une gamme de services qui s'apparente à ceux offerts par les maisons de commerce.

La majorité des entreprises rencontrées (70%) importent du Canada depuis plus de dix ans, tandis que deux d'entre elles achètent ici depuis moins de cinq ans, une année étant le minimum et quarante années le maximum (un importateur de Marseilles). Nous constatons aussi que la part que représentent les importations en provenance du Canada pour les entreprises varie beaucoup de l'une à l'autre. Ainsi, un seul répondant importe plus de 10% de ses marchandises du Canada, alors que cinq effectuent moins de 5% de leurs achats ici, les quatre autres s'éparpillant entre 5% et 10% inclusivement. Près de la moitié des répondants (quatre sur dix) ont connu leurs fournisseurs par des contacts personnels ou encore par des amis. Quatre autres affirment avoir pris contact directement avec ces fournisseurs, tandis que seulement deux les ont rencontrés dans des salons ou des foires.

Les marchandises achetées au Canada proviennent principalement du Québec (six sur dix), mais aussi de l'Ontario (trois), des provinces maritimes (trois) et de l'ouest canadien, cela considérant que certaines firmes importent de plusieurs régions du Canada. On peut quand même constater que ces produits proviennent principalement du centre (Québec et Ontario) et de l'est du pays (provinces maritimes).

Une fois achetées et rendues chez le client en France, ces marchandises sont presque uniquement destinées au territoire français. Plusieurs des personnes interrogées nous ont cependant confirmés garder un oeil sur les autres marchés importants de l'Europe dans le but éventuel de distribuer et de vendre sur ceux-ci (ensemble des pays de la CEE), tout en affirmant que si évolution il y avait de ce côté, elle se ferait graduellement.

Le tableau 16 résume très bien les caractéristiques des importateurs français. Il met en lumière l'hétérogénéité de notre échantillon français, et caractérise celui-ci d'après des critères qui sortent des cadres de la distribution.

Tableau 16

Synthèse des caractéristiques des importateurs français

Variables	Description	Fréquence
Type d'entreprises	Maisons de commerce: Distributeurs-grossistes: Agent-importateur:	7 importateurs français. 2 importateurs. 1 importateur.
Temps	Importent depuis moins de 5 ans: Entre 5 et 10 ans incl.: Importent depuis plus de 10 ans:	2 répondants (minimum: 1 an). 1 répondant. 7 répondants (maximum: 40 ans).
Volume	Part des importations en provenance du Canada Moins de 5%: Entre 5 et 10% incl.: Plus de 10%:	5 importateurs. 4 importateurs. 1 importateur.
Rencontre avec le fournisseur	Contacts personnels ou directement chez le fournisseur: Salons ou foires:	80% des répondants. 20% des répondants.
Provenance des marchandises	Québec: Ontario: Les maritimes: Les provinces de l'ouest:	6 sur 10. 3 sur 10. 3 sur 10. 1 seul.
Marchés cibles	L'ensemble du territoire français: Autres principaux pays de la CEE:	La majorité des répondants. Plus de la moitié des répondants gardent l'oeil sur ce potentiel.

5.2.2 Les besoins généraux des importateurs français

Face aux entreprises de qui ils achètent leurs produits, les importateurs français exigent avant tout une excellente réputation (sept sur dix), principalement pour s'assurer qu'elles respecteront en tout temps leurs engagements en terme de qualité et de quantités de marchandises, de délais de livraison, de même que pour assurer la pérennité du produit et le développement des ventes. Ils s'attendent de plus à rencontrer des représentants honnêtes et fiables, transmettant des informations précises, et ce rapidement.

A un niveau moindre, les vendeurs québécois doivent offrir des compétences techniques qui vont de pair avec les caractéristiques des produits vendus, démontrer une bonne connaissance du marché ainsi qu'une capacité réelle de développer et d'entretenir des relations commerciales à long-terme. La majorité des répondants (sept sur dix) préfèrent négocier directement avec le fabricant, principalement parce que cela permet d'avoir de meilleurs prix permettant d'être plus concurrentiel dans la revente, mais aussi parce que les informations transmises et les opérations effectuées sont en général plus précises et plus rapides. L'information la plus importante à recevoir pour les français est le prix de vente des produits (corrélation positive entre la préférence de négocier directement avec le fabricant, et exiger une confirmation du prix de vente lors de l'achat)¹⁴.

Concernant le prix des marchandises, 80% des importateurs affirment qu'il s'agit d'une variable importante ou très importante, et que ce dernier doit avant tout être représentatif de la qualité du produit (cinq sur dix), être le plus bas à qualité égale (trois), ou tout simplement considérer la capacité de payer du client (deux). Le tableau 17 synthétise les besoins généraux de importateurs, c'est-à-dire les attentes qui concernent des activités ou des variables autres que celles reliées à la distribution, et fait ressortir l'importance pour

¹⁴Khi-carré (Pearson)
Coeff. de contingence

Valeur: 4,28571
Valeur: 0,54772

Significativité: 0,03843
Significativité: 0,03843

une PME d'avoir des vendeurs de qualité, assurant un suivi constant après la vente.

tableau 17

Synthèse des besoins généraux des importateurs français

Variables	Description	Fréquence
Réputation	Exigent une excellente réputation du fournisseur:	7 des 10 répondants S'assurer du respect des engagements, du développement des ventes et de la pérennité du produit.
Attentes envers les représentants des fournisseurs	1-Honnêteté et fiabilité: 2-Transmission rapide d'informations précises: 3-Compétences techniques: 4-Bonne connaissance du marché: 5-Capacité de développer et d'entretenir des relations à long-terme:	Les deux premières ressortent comme étant les plus importantes. La cinquième dénote une faiblesse dans le comportement des représentants des entreprises canadiennes, les répondants laissant entrevoir à ce niveau une nette insatisfaction.
Négociation	Négocier <u>directement</u> avec le fabricant: Négocier avec un intermédiaire:	70% des répondants Permet de bénéficier de meilleurs prix; les informations transmises et les opérations effectuées sont plus justes et plus rapides.
Prix des produits "	Important ou très important: Peu important: Attentes en regard de ce prix:	8 des 10 répondants. 2 répondants. Représentatif de la qualité (5) Le plus bas à qualité égale (3) Respecte la capacité de payer (2)

5.2.3 La structure du réseau de distribution

Un seul répondant se limite à un rôle d'entremetteur dans les opérations d'importation des produits canadiens. Les autres deviennent tous à un moment ou l'autre propriétaires des marchandises. Il semble que la coordination des fonctions entre

partenaires ne représente pas une nécessité pour les importateurs français, et ce malgré le fait que quatre répondants fonctionnent déjà par coordination contractuelle, se protégeant ainsi contre une hausse subite des prix et des délais de livraison exagérés. De même, 50% des répondants affirment chercher à développer des relations de réciprocité avec leurs fournisseurs, principalement ceux qui les ont connus par des démarches personnelles ou encore en passant par un ami (tableau 18).

Tableau 18

Relation entre le développement de relations de réciprocité
et la rencontre avec le fournisseur

	Ami, personnel	Contacts directs avec le fournisseur	Salons, foires	Pourcentage (%)
Relations de réciprocité	4	0	1	50
Ne cherche pas.	0	4	1	50
Pourcentage (%)	40	40	20	100%

Khi-carré (Pearson)

Valeur: 8,00000

Significativité: 0,01832

Coeff. de contingence

Valeur: 0,66667

Significativité: 0,01832

Fait intéressant, six des dix réseaux de distribution concernés par cette enquête sont caractérisés par la présence d'un leader, lequel était dans tous les cas l'importateur français lui-même. Il nous semble difficile de bien interpréter ce phénomène, mais il ressort que l'importateur ne semble pas se contenter d'un rôle de spectateur, et

motive probablement ce comportement par une volonté d'assurer le développement de ses ventes et la survie de son entreprise.

Ce dernier semble devoir s'impliquer et s'assurer d'un certain contrôle de la situation et des opérations. Son leadership provient principalement de son expérience et de son expertise (cinq), de ses ressources financières, matérielles, et autres, ainsi que de sa position de monopoleur, l'importateur étant à ce moment l'unique fournisseur de ce produit pour l'ensemble du territoire français.

Le phénomène "de recherche de pouvoir", constaté un peu plus haut, se traduit aussi dans les opérations de promotion des produits. Surtout à cause de faibles volumes et de la distance importante séparant le Québec et la France, neuf des dix répondants n'exigent pas du fournisseur québécois (canadiens) qu'il stimule lui-même la demande chez l'utilisateur final. L'exception exigeant une telle participation du fabricant, est une maison de commerce de la banlieue parisienne qui importe des équipements de hockey, et qui est en fait le seul répondant à importer plus de 10% de ses produits du Canada¹⁵.

Tous les répondants participent à la stimulation de la demande en rencontrant régulièrement les clients, en effectuant une prospection et une écoute constante du marché, ou encore par l'envoi

¹⁵Khi-carré (Pearson)
Coeff. de contingence

Valeur: 10,00000
Valeur: 0,70711

Significativité: 0,00674
Significativité: 0,00674

d'échantillon de même qu'en offrant des prix attractifs. De plus, plusieurs d'entre eux élaborent des promotions conjointes avec les commerces au détail pour mettre en valeur les produits, et offrir des prix encore plus concurrentiels.

Le tableau 19 fait nettement ressortir le besoin de pouvoir que les importateurs français ont dans la recherche constante du contrôle d'une large part des activités du réseau. La négociation avec le fabricant favorise les échanges à sens unique, car l'importateur est alors en mesure d'exiger plus du fournisseur, et de se tenir rapidement au courant de tous changements à survenir dans le réseau.

Tableau 19

Synthèse des besoins concernant la structure du réseau

Variables	Description	Fréquence
Rôle de l'importateur	Intermédiaire: Entremetteur:	9 importateurs. 1 importateur.
Coordination et relations de réciprocité	1-Coordination contractuelle: 2-Relations de réciprocité:	40% des répondants pour se protéger contre une hausse subite des prix et diminuer les délais de livraison. 50% des répondants.
Leadership	Présence d'un leader: Dans tous les cas, les importateurs français se disent le leader de leur réseau (recherche de pouvoir et de contrôle):	6 des 10 réseaux concernés Le leadership provient de leur expertise et expérience (5), de leurs ressources (3) et de leur situation monopolistique sur le marché français (2).

5.2.4 Service à la clientèle

Huit des dix importateurs français exigent des délais de livraison qui se situent entre deux et quatre semaines, cinq d'entre eux jugeant qu'un délai variant de quinze à vingt-et-un jours est l'idéal. Dans le cas de produits frais (poissons, fruits de mer, etc.) ou de produits très spécifiques, les délais doivent alors être adaptés selon le temps de fabrication ou le mode de consommation.

Avant la vente des produits, seulement quatre importateurs affirment avoir besoin d'une période de présentation ou de démonstration des produits, deux de ceux-ci par des échantillons avant la vente, et les deux autres lors d'expositions annuelles de manufacturiers qui se déroulent ici, au Canada.

De même, quatre autres répondants exigent des échantillons lors de l'achat, en plus de certains documents (techniques ou promotionnels), et d'un contrôle de qualité dans le cas de produits de consommation (frais). Parmi les documents exigés par le client français, on remarque par ordre d'importance le catalogue, de nombreux articles de promotion (affiches, bannières, etc.), ainsi que des documents concernant la conception et le mode de fonctionnement ou de conservation des produits.

En terme de service après-vente, les français désirent que les fournisseurs canadiens leurs offrent des politiques de rappel, et de

bris et de dommages clairement définies, et suffisamment flexibles pour permettre de remplacer rapidement les marchandises endommagées (ou manquantes), sans que cela n'occasionne des retards trop importants.

Ces derniers exigent de plus un produit de qualité constante et assurée, garantissant ainsi la satisfaction de leurs clients (commerces), et favorisant du coup le développement de leurs ventes et de leurs marchés. Il ne faut pas perdre de vue que les importateurs font partie d'une chaîne de distribution, et que leur satisfaction ne garantit pas nécessairement le bon fonctionnement de l'ensemble du réseau.

De plus, dans le secteur des livres et des publications, il semble que le "back" et le "standing order" soient des composantes importantes des attentes des importateurs français. Le deuxième est un service offert par les fournisseurs, garantissant l'envoi futur de publications faisant partie d'ouvrages en plusieurs volumes.

Il est intéressant de constater que les importateurs français caractérisent la flexibilité d'un bon service à la clientèle principalement par l'obtention d'un service et de réponses rapides, mais aussi en terme de disponibilité constante de marchandises de qualité et à bon prix, considérant également, mais à un niveau moindre

(deux sur dix), des délais de livraison qui soient les plus courts possibles.

A contrario, 70% des répondants considèrent que le délais de livraison est une variable qui pourrait éventuellement les influencer dans le choix de fournisseurs canadiens (ces derniers préférant surtout le camion pour la portion terrestre du transport¹⁶), de même que l'exactitude et la rapidité des réponses (pour six), le respect en tout temps des engagements, et la capacité de répondre à des demandes spéciales, faisant ainsi ressortir ces trois variables comme étant les plus importantes du service à la clientèle.

Le tableau 20 résume et image assez bien les attentes des français pour ce qui est du service à la clientèle. Il fait notamment ressortir l'importance pour les PME manufacturières québécoises de fournir des échantillons avant ou lors de la vente, ainsi que des produits de qualité constante.

Nous pouvons de plus constater l'importance de raccourcir et de respecter les délais de livraison. En effet, quelques répondants nous ont affirmés que le jour où les fournisseurs canadiens ne pourront plus livrer dans des délais raisonnables, ils se tourneront automatiquement vers des fournisseurs d'autres pays.

¹⁶Khi-carré (Pearson)
Coeff. de contingence

Valeur: 5,83333
Valeur: 0,60698

Significativité: 0,01573
Significativité: 0,01573

Tableau 20

**Synthèse des besoins des importateurs
en terme de service à la clientèle**

Variables	Description	Fréquence
Délais de livraison	Moins de 2 semaines: De 2 à 4 semaines inclusivement: Plus de 4 semaines:	1 répondant (produits frais). 8 répondants. 1 répondant (prod. spécifique).
Services Avant l'achat	Périodes de présentation ou démonstration des produits:	<u>4 répondants</u> ; 2 par des échantillons et 2 autres lors d'expositions annuelles de manufacturiers.
Lors de l'achat	Échantillons: Contrôle de qualité: Documentation: (documents techniques, catalogues, articles de promotion, etc.)	4 autres importateurs (total de 6). Surtout dans le cas de produits de consommation (aliments et boissons).
Après l'achat	Politique de rappel: Politique de bris et dommages: Qualité constante des produits: "Back" et "Standing order":	6 importateurs 5 importateurs 2 importateurs Dans le domaine de l'édition, le "standing order" est un service offert par les éditeurs.
Flexibilité d'un bon service (Caractéristiques)	1-Obtention d'un service et de réponses rapides 2-Disponibilité constante d'un produit de qualité, et à bon prix 3-Délais de livraison les plus courts possibles	7 des répondants. 6 des répondants. Seulement 2 répondants.
Composantes les plus importantes du service à la clientèle	1-Délais de livraison: 2-Exactitude et rapidité des réponses: 3-Respect des engagements: 4-Capacité de répondre à des demandes spéciales:	Pour 7 importateurs. Pour 6 importateurs. Pour 4 importateurs. Pour 3 importateurs.

5.2.5 Processus de commande et système d'informations

Pour la transmission des informations et l'envoi d'une commande, les acheteurs français utilisent tous et presque

exclusivement le fax. Dans certains cas, le téléphone viendra éclaircir ou confirmer une situation demeurée confuse, la poste étant exclusivement utilisée pour l'envoi de documents relativement à la vente (contrats) ou au transport (connaissements, documents de douane, etc.). Une seule des personnes rencontrées croit que le fabricant doit obligatoirement être muni d'un réseau externe permettant l'échange de données informatisées, les autres jugeant que la rapidité et la justesse actuelle des réponses canadiennes était plus que satisfaisante. Cependant, dans le cas où le volume des échanges augmenterait, il est fort probable que le besoin s'en ferait sentir pour éviter l'allongement inutile des délais de livraison et de transfert des informations.

Ce transfert d'informations s'effectue surtout lors de l'achat ou lors de l'expédition des marchandises. Dans le premier cas, les acheteurs français (neuf sur dix), désirent obtenir une confirmation de la disponibilité des produits, le prix de vente (cinq), ainsi que le délais de livraison. Dans le second cas, les importateurs veulent connaître le calendrier de l'expédition, c'est-à-dire la date de l'envoi et la date de livraison.

De même, il semble que certaines informations comme l'itinéraire et le numéro de référence de l'expédition et du transporteur, soient importantes à fournir aux clients français. D'autres informations comme les dates de douanement et de

dédouanement, et la localisation géographique à tout moment peuvent être aussi exigées. Le tableau 21 résume brièvement les besoins des importateurs en matière de transmission (outils utilisés) et de qualité des informations.

Tableau 21

Processus de transmission et qualité des informations

Variables	Description	Fréquence
Outils de transmission	Fax: Téléphone: Poste: Réseau externe (EDI):	La totalité des répondants. Utilisation dans certains cas ou commandes spécifiques Pour l'envoi de documents relativement à la vente et au transport. Un seul répondant l'exige, les autres affirment que le volume actuel ne justifie pas de tels liens.
Informations	Deux types d'informations 1 -Lors de l'envoi de la commande Confirmation de la disponibilité des marchandises: Prix de vente: Délais de livraison: 2 -Sur le transport des marchandises: Calendrier de l'expédition (date de l'envoi, date de livraison: L'itinéraire de l'expédition: No de réf. de l'expéd. et du transp.:	9 des 10 importateurs. 5 importateurs. 5 importateurs. Tous. 5 répondants. 5 répondants.

5.2.6 Transport et distribution

Au niveau de l'expédition proprement dite, 50% des répondants préfèrent prendre en charge ces opérations, tandis que les cinq autres aiment mieux les laisser à la discrétion du fournisseur. Le premier

groupe d'importateurs justifie ce comportement par un meilleur contrôle des opérations, menant ainsi à une diminution des délais de livraison, par l'obtention de réponses plus claires provenant de leurs transitaires, et par les possibles opérations de groupage des marchandises lorsqu'un importateur achète de plusieurs clients au pays. Le second groupe apporte comme seule et unique explication, que le fournisseur obtient de meilleurs coûts de transport étant sur place pour négocier.

La moitié des répondants préfère devenir propriétaire des marchandises à la sortie de l'usine du fournisseur, tandis que l'autre moitié opte pour un transfert de propriété à l'arrivée en France. Le premier groupe est composé d'importateurs qui préfèrent laisser le transport à la charge du fournisseur, et qui sont indifférents entre l'avion et le bateau pour la portion internationale du transport (recours au deux modes). Le deuxième groupe préfère s'occuper de cet aspect, et utilise soit l'avion ou le bateau, mais pas les deux en même temps (tableau 22). On dénote ainsi une corrélation entre la prise en charge du transport et le mode de transport préféré pour la portion internationale du transport¹⁷.

¹⁷Coeff. de corrélation:

KENDALL: -0,6825
SPEARMAN: -0,7181

Significativité: 0,031
Significativité: 0,019

Tableau 22

Corrélation entre la prise en charge du transport
et le lieu de transfert de propriété des marchandises

	Sortie de l'usine	Arrivée des marchandises en France	Pourcentage (%)
Prendre en charge.	5	0	50
Laisser au fournisseur.	0	5	50
Pourcentage (%)	50	50	100%

Khi-carré (Pearson)	Valeur: 10,00000	Significativité: 0,00157
Coeff. de contingence	Valeur: 0,70711	Significativité: 0,00157
Coeff. de corrélation:	Spearman:1,0000	Significativité: 0,000
	Kendall: 1,0000	Significativité: 0,003

Pour le transport, les importateurs préfèrent l'avion pour la portion internationale dans 50% des cas, parce que cela entraîne une diminution des délais de livraison, et augmente le niveau de satisfaction de leurs propres clients, Trois autres répondants optent pour le bateau parce qu'il coûte moins cher, et les deux derniers affirment utiliser les deux modes selon le volume et l'urgence de la commande. Ceux qui préfèrent l'avion, passent généralement plusieurs commandes d'un volume restreint, tandis que les autres (ceux qui utilisent soit le bateau ou encore les deux modes en fonction des circonstances), optent plutôt pour un nombre limité de commandes avec volumes importants (tableau 23).

Tableau 23

Relation entre le mode de transport utilisé (international),
et "la fréquence et le volume des achats"

	Peu de commandes Quantités importantes	Beaucoup de commandes Quantités faibles	Pourcentage %
Bateau.	2	1	30
Avion.	0	5	50
Les deux.	2	0	20
Pourcentage (%)	40	60	100%

Khi-carré (Pearson) Valeur: 7,22222 Significativité: 0,02702
 Coeff. de contingence Valeur: 0,64758 Significativité: 0,02702

Pour la portion terrestre, huit des dix répondants utilisent exclusivement le camion, alors que les deux autres ont recours à une combinaison camion-train (ferROUTAGE), et affirment que cette méthode est plus flexible et plus rapide, et permet de réduire les coûts de transport (surtout sur les grandes lignes ferroviaires en France). De plus, certains répondants voient dans les opérations de transport un aspect marketing à ne pas négliger, et considèrent que le coût du transport (sept), la rapidité du mode (quatre), de même que la qualité des équipements de transport, sont des variables à ne pas négliger car elles influent sur le volume des ventes et la qualité de l'ensemble des opérations. Finalement, tous les répondants affirment que le recours à des intermédiaires du transport par les fournisseurs canadiens ne représente pas un handicap à la qualité des relations commerciales avec eux, à condition que les transitaires fassent bien leur travail et le fassent d'une manière professionnelle. Les français estiment que cela peut représenter un avantage, et favoriser le

transfert et la qualité des informations, et même contribuer à diminuer les coûts de transport étant donné le pouvoir de négociation et les ressources que certains se sont données avec les années. Le tableau 24 nous permet de constater que le mode de transport utilisé est beaucoup plus qu'une question d'habitude, et varie selon les conditions du marché et les exigences des clients. Il est ici intéressant de noter que le besoin de pouvoir des importateurs français en rapport avec la prise en charge du transport ne ressort pas, la moitié préférant laisser cette tâche au fournisseur.

Tableau 24

Les attentes des importateurs concernant la portion
"transport des marchandises"

Variables	Description	Fréquence
Responsabilité du transport	1-Prendre en charge le transport:	5 importateurs Plus de contrôle des opérations Baisse des délais de livraison
	2-Laisser le fournisseur s'en occuper:	5 importateurs: meilleures tarifs.
Transfert de propriété	1-Sortie de l'usine: 2-Entrée en France:	La moitié des répondants. L'autre moitié.
Modes de transport	1-Portion internationale Avion: Bateau: Les deux:	5 répondants; plus rapide et augmente la satisfaction de leurs clients. 3 répondants; moins cher. 2 répondants; dépendamment du volume et de l'urgence.
	2- Portion terrestre Camion: Ferroutage: (combinaison camion-train)	8 des 10 répondants. Plus flexible et plus rapide, et diminue les coûts.
Aspects marketing du transport	Coûts du transport: Rapidité de livraison: La qualité des équipements:	70% des répondants. (4 répondants). (2 répondants).

5.2.7 Emballage et manutention des produits

Concernant le type d'expéditions, les importateurs préfèrent et de loin, utiliser le conteneur (sept sur dix), avant tout parce qu'il facilite la manutention des produits, spécialement le chargement et le déchargement. Evidemment, ce choix est conditionnel à un volume minimum de marchandises. Dans le cas de quantités relativement peu importantes, les importateurs ont recours à des services de groupage, ou préfèrent tout simplement l'expédition dans des boîtes de carton.

D'autre part, la majorité des répondants préfèrent que l'emballage final du produit soit effectuée exclusivement par le fournisseur, prétextant que ce dernier possède les connaissances et l'expertise nécessaires, étant la personne qui connaît le mieux son produit! Il doit cependant demeurer à l'écoute constante des besoins spécifiques des clients, et toujours être en mesure de répondre aux diverses exigences pouvant venir de ces derniers ou encore des utilisateurs finals. Ces exigences concernent surtout la forme de l'emballage, les couleurs utilisées, le sceau (image), ou tous autres caractéristiques de promotion, de protection ou de manutention.

Parmi les caractéristiques les plus souvent citées par les importateurs français, on retrouve tout d'abord les caractéristiques de promotions qui sont l'apparence de l'emballage ou plus spécifiquement les couleurs (dix sur dix), le nom de l'importateur et le sigle (huit), ainsi que la marque de commerce du produit bien en

évidence (trois). De même, l'emballage doit bien protéger le produit grâce à une conception rigide (solidité; dix sur dix), et être bien étanche pour éviter que le produit n'entre en contact avec l'eau ou l'humidité (spécialement dans le cas du transport par bateau). Finalement, parmi les caractéristiques de manutention, celle qui revient le plus souvent concerne le poids de la marchandise, qui doit être considéré pour s'assurer que l'enveloppe protectrice de cette dernière soit suffisamment résistante de manière à accompagner le produit jusqu'à sa destination finale (chez le consommateur). D'autres caractéristiques ont aussi été apportées par les différents répondants, mais elles sont généralement spécifiques à un produit.

Au niveau des informations qui doivent figurer sur l'emballage, les importateurs s'attendent à y voir apparaître en plus du nom de l'importateur et la marque, une description détaillée du produit. Dans le cas de produits périssables, les dates de fabrication et d'utilisation optimale doivent être clairement indiquées. Fait intéressant, seulement trois des répondants considèrent important que le nom du fabricant et le pays d'origine apparaissent sur l'emballage final. Toutes ces informations doivent être prioritairement et presque exclusivement écrites en français, seulement deux des répondants s'attendant à les lire en français et en anglais. Dans certains cas, les importateurs ont parlé d'une probabilité future d'inscrire aussi ces informations en allemand, advenant le cas où les produits canadiens seraient distribués en Allemagne.

D'après les affirmations obtenues auprès des importateurs français, il semble que la qualité des emballages fournis par les fabricants canadiens soit inférieure à celle des fournisseurs d'autres pays comme ceux de la C.E.E. et de l'Asie. Le tableau 25 résume l'ensemble des caractéristiques qui doivent être considérées dans la conception de l'emballage final, et fait notamment ressortir l'importance des caractéristiques de promotion.

Tableau 25

Synthèse des besoins concernant l'emballage d'expédition
et l'emballage final des produits

Variables	Description	Fréquence
Type d'expédition	Le conteneur: Boîtes de carton: (regroupées par un transitaire)	70% des répondants (volume minimum). Quantités trop faibles pour remplir un conteneur.
Emballage final	Caractéristiques de promotion -L'apparence: -Le nom de l'importateur et le sigle: -La marque bien en évidence: De protection -Rigidité (solidité): Etenchéité: De manutention -Poids:	6 des 10 importateurs. 4 importateurs. 3 importateurs. Tous. 6 importateurs. 6 importateurs.
Informations	1-Description du produit: 2-Nom de l'importateur: 3-Date de fabrication et d'utilisation optimale: 4-La marque: 5-Nom et numéro du fabricant: Langue:	9 des répondants. 8 des répondants. 4 des répondants (alim. et boiss.). 3 des répondants. 3 des répondants. Exclusivement en français (2 exceptions).

5.2.8 Les stocks, entrepôts et centres de distribution

Au niveau des stocks, quatre répondants optent pour un nombre limité de commandes avec des quantités importantes, tandis que les six autres opèrent plutôt en commandant plus souvent, des quantités de moindre importance. Il semble qu'il n'y ait pas de comportement (besoins) type à ce niveau, car les français affirment acheter selon l'évolution de la demande et de la conjoncture économique, et que le fabricant doit être en mesure de fournir rapidement et en tout temps, des marchandises de qualité (c'est donc à lui de stocker plus que moins).

Cependant, tous les répondants (six) qui optent pour un nombre élevé de commandes avec de petites quantités, caractérisent la flexibilité d'un bon service à la clientèle par l'obtention de réponses et de service rapides. En effet, l'analyse démontre qu'il y a une corrélation positive entre le volume des commandes (fréquence) et la variable "obtenir un service et des réponses rapides". Plus les importateurs français achètent souvent, plus ils considèrent important d'obtenir un service et des réponses rapides¹⁸.

De même, huit importateurs affirment avoir déjà reçu des livraisons où il manquait un certain nombre d'items, trois d'entre eux étant incapable d'expliquer ce phénomène, Pour leur part, les autres

¹⁸Coeff. de corrélation:

KENDALL: 0,8018
SPEARMAN: 0,8018

Significativité: 0,016
Significativité: 0,005

affirment qu'il s'agit sans doute d'un manque de contrôle et de rigueur dans la préparation des commandes, ou tout simplement d'un manque d'expérience ou d'expertise.

Dans ces cas, la réaction des importateurs peut être considérée comme bonne, puisqu'ils ne font que demander un rabais (quatre cas), ou un remplacement des marchandises (cinq). Une seule entreprise d'importation avoue qu'elle pourrait éventuellement aller jusqu'à briser un contrat, ou pire encore, mettre fin à toutes relations commerciales avec ce partenaire.

Si on considère que six des répondants voient leur réputation et leur crédibilité affectée, et qu'ils peuvent perdre des contrats importants, ou toute une saison dans le cas de produits saisonniers, et que les droits de douane doivent alors être payés à au moins deux reprises, nous réaffirmons l'importance pour les français de recevoir les quantités exactes de marchandises.

De même, 80% des répondants se retrouvent à l'occasion dans l'obligation d'acheter rapidement. Tous dénotent sur ce point une volonté réelle de coopération des fournisseurs canadiens à satisfaire à leurs exigences, et à offrir les mêmes conditions de vente (six sur huit). Seulement deux fournisseurs modifient à cette occasion leurs conditions de vente, et ces variations concernent exclusivement les

coûts du transport, un facteur qui demeure souvent dépendant des services offerts par les transporteurs (routier, maritime ou aérien).

Finalement, la variable de localisation géographique des entrepôts et centres de distribution des fournisseurs canadiens ne représente pas un facteur important, dans le choix des fournisseurs ainsi que dans la qualité des relations commerciales avec ces derniers (huit sur dix). Seulement deux répondants affirment que la localisation permettait de réduire les délais de livraison et de diminuer les coûts d'une expédition.

Cela ne veut pas pour autant dire qu'ils mettraient fin à des relations commerciales à cause d'entrepôts qui sont par exemple localisés loin de Montréal, ou de tous autres grands centres de distribution. Néanmoins, 60% des personnes rencontrées favorisent l'implantation de tels entrepôts à proximité ou dans ces grands centres ou plaques commerciales.

Le tableau 26 fait un survol des comportements d'achat des importateurs français en terme de fréquence et de volume des commandes. Il fait de même ressortir le rôle important qu'ont à jouer les PME québécoises dans l'anticipation des besoins de l'acheteur commercial français, justifiant ainsi l'importance pour une PME d'avoir accès à des informations précises (S.I.M.: réseau externe) sur

l'évolution constante des marchés étrangers vers lesquels elles exportent.

Tableau 26

Synthèse des besoins en stocks de marchandises

Variables	Description	Fréquence
Disponibilité des marchandises	Fournir en tout temps et rapidement des marchandises de qualité:	La majorité des importateurs, affirmant de plus que le fournisseur doit étudier constamment l'évolution du marché pour prévoir la demande.
Commandes	Nombre limité de commandes avec des quantités plus importantes: Plusieurs commandes avec de petites quantités:	4 répondants. 6 répondants. Cela varie beaucoup en fonction de la demande, et de la conjoncture économique.
Achats rapides	Se retrouver dans l'obligation d'acheter rapidement:	80% des répondants, ceux-ci dénotent une volonté de la part des fournisseurs canadiens.
Localisation	Localisation du fournisseur (entrepôts, centres de distribution, etc.):	Peu important pour 8 des 10 importateurs français; néanmoins, 50% favorisent l'implantation d'entrepôts à proximité ou dans un grand centre de distribution

5.2.9 Évaluation de la satisfaction des importateurs français

A l'égard de tout ce que nous venons de constater, il est justifié d'évaluer le niveau de satisfaction de nos répondants à l'égard de leurs opérations et activités commerciales avec les fournisseurs canadiens. Considérons tout d'abord le service à la clientèle. La majorité des répondants sont satisfaits ou très satisfaits, alors que seulement deux d'entre eux sont peu satisfaits. Ainsi, les français semblent en

moyenne satisfaits des délais de livraison qui leurs sont imposés par les fabricants canadiens, sept répondants sur neuf se proclamant satisfait ou très satisfait. Ils se disent par contre à mi-chemin entre peu de satisfaction et la satisfaction concernant le prix des produits, cette variable ayant été considérée comme assez importante dans l'analyse antérieure.

Les réponses fournies par les fabricants canadiens à des questions et demandes urgentes laissent entrevoir un haut niveau de satisfaction, tous les importateurs français affirmant être satisfaits (huit) ou très satisfaits (deux). Les opérations du transport de même que le type d'expédition semblent aussi les satisfaire, mais à un degré moindre que la variable précédente. Quelques répondants nous ont affirmés que les transitaires en Amériques travaillent moins vite et moins bien que ceux avec qui ils font normalement affaires en Europe.

De même, certains trouvent les coûts du transport trop élevés, considérant que les marchandises arrivent parfois endommagées. L'incoterm généralement utilisé semble généralement les satisfaire, huit importateurs sur dix avouant être très ou totalement satisfaits. Il est à noter là-dessus que les importateurs français semblent assez flexibles, et nous affirment que le choix s'effectue généralement suite à une entente avec le fournisseur, chacun faisant sa part de concessions.

Concernant les informations de même que le processus de transmission, on peut établir une moyenne près d'un niveau de satisfaction très élevé pour l'ensemble des répondants, à l'exception d'une firme de la banlieue parisienne qui importe de Montréal depuis moins de deux ans. D'après l'analyse des réponses fournies par cette dernière, il semble qu'elle soit très exigeante, et accepte très mal que le fournisseur lui achemine des commandes incomplètes (phénomène se produisant trois fois sur quatre selon elle).

La conception de l'emballage final semble aussi à première vue satisfaire les clients français, sept des neuf répondants étant satisfaits ou plus. Mais comme nous l'avons déjà dit, il semble que pour certains produits (équipements de hockey), le fait d'expédier des produits dans de simples sacs de plastique pourrait éventuellement forcer certains importateurs français à chercher d'autres fournisseurs, ailleurs dans le monde (ex:Suède). De même, l'unique répondant exigeant du fournisseur qu'il participe à la stimulation de la demande chez le consommateur final, se déclare très satisfait de cette participation, et pour cause, car le fournisseur commande des athlètes professionnels, des tournois et participe à des foires et expositions.

Considérant maintenant plus spécifiquement la structure des réseaux de distribution, cinq des six importateurs concernés sont au minimum satisfaits, une seule exception venant confirmer la règle. Sur

la présence d'un leader autre que l'importateur lui-même, un répondant avouait être totalement insatisfait (tous les autres étaient satisfaits ou plus), insatisfaction justement occasionnée par l'absence d'un leader, dans le domaine de l'édition. Concernant la coordination des fonctions entre les différents membres du réseau, le niveau de satisfaction moyen est relativement bas, et se situe en bas du niveau peu satisfait. Les cinq importateurs qui entretiennent des relations de réciprocité étaient pour leur part tous satisfaits ou très satisfaits.

Il ressort donc de cette courte analyse un niveau de satisfaction moyen de la part des importateurs français assez élevé, ce qui dénote une bonne entente et une bonne harmonie entre les fournisseurs canadiens et les importateurs français, favorisant du même coup la pérennité et le développement de relations commerciales entre de futurs partenaires des deux pays.

Le tableau 27 résume la satisfaction globale des français à l'égard des opérations de distribution des entreprises canadiennes qui exportent en France. A première vue, le niveau de satisfaction générale semble assez élevé, mais certaines insatisfactions laissent paraître des faiblesses dans le comportement de certaines firmes canadiennes. Par contre, au niveau de certaines variables, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer la satisfaction parce qu'elles concernaient un trop petit nombre de répondants.

Tableau 27

Niveau de satisfaction des importateurs français

Variables	Niveau de satisfaction
Service à la clientèle	Assez satisfait
Délais de livraison	Satisfait
Prix des produits	Relativement peu satisfait
Réponses à des demandes spéciales	Assez satisfait
Transport	Satisfait
Type d'expédition	Très satisfait
Coûts du transport	Relativement peu satisfait
Termes de vente (incoterm)	Très satisfait
Informations et transmission	Très satisfait
Emballage final	Assez Satisfait
Stimulation de la demande	1 seul répondant concerné
Structure du réseau	Assez satisfait
Leadership	1 seul répondant concerné
Coordination de fonctions	Très peu satisfait
Relations de réciprocité	Assez satisfait

5.2.10 Proposition de solutions d'ajustement de la part des importateurs

Notre cheminement nous a amené à demander aux répondants français les ajustements qui seraient de nature à améliorer la qualité de leurs relations commerciales avec les fabricants canadiens, chacun de ces derniers y allant d'une petite analyse personnelle, et apportant des solutions aussi personnelles. Néanmoins, nos conclusions nous permettent de dégager quatre propositions principales:

-Une diminution des coûts de transport et du prix des marchandises, l'un allant difficilement sans l'autre; cette solution est exclusivement apportée par des importateurs qui préfèrent laisser le transport à la discrétion du fournisseur canadien (trois sur cinq). En fait, l'analyse démontre une corrélation positive entre la responsabilité des opérations de transport et la proposition de diminuer le prix des marchandises et le coût du transport, c'est-à-dire que les importateurs qui ne s'occupent pas du transport des marchandises considèrent que les coûts du transport sont trop élevés¹⁹.

-Favoriser le développement d'un véritable partenariat, les français doutant de cette capacité chez les canadiens, principalement parce qu'il semble que les nord-américains ne pensent en fonction que d'une vente à la fois, et adoptent généralement une philosophie beaucoup trop rigide (ex: exporter le marketing nord-américain) au goût des cousins français (deux répondants affirment n'avoir jamais reçu la visite de leur fournisseur, dont un depuis plus de quarante ans). De plus, le risque devrait être partagé entre les partenaires à un niveau égal, et les fournisseurs canadiens devraient exercer un suivi plus constant et continu de la clientèle, car certains fournisseurs semblent exporter plus par obligation que par choix, allourdissant par le fait même la qualité des relations commerciales entre les acteurs du réseau.

¹⁹Coeff. de corrélation:

KENDALL: 0,6547
SPEARMAN: 0,6547

Significativité: 0,050
Significativité: 0,040

-Structurer un véritable réseau de distribution dans le domaine de l'édition, car il semble actuellement que les publications québécoises, qui jadis étaient très présentes sur le marché français, brillent aujourd'hui par leur absence. Pour les français, il semble difficile de justifier un tel comportement de la part des éditeurs québécois, si ce n'est un manque de vision ou d'intérêts pour les marchés français et européens.

-Finalement, il faudrait que les fournisseurs canadiens approfondissent leur niveau de connaissances concernant leurs produits, car ces derniers ne semblent pas en posséder la maîtrise parfaite en terme de fabrication et de distribution!

5.3 ECARTS ENTRE LES STRATEGIES DE DISTRIBUTION DES PME MANUFACTURIERES QUEBECOISES ET LES BESOINS ET ATTENTES DES IMPORTATEURS FRANCAIS

Comme nous avons déjà pu le constater, certains écarts existent entre le comportement des PME manufacturières du Québec, et les besoins et attentes des importateurs français. A cet effet, il nous serait facile d'être très critique, et de faire ressortir dans les moindres détails ces différences, mais nous prendrons avant tout en considération l'évaluation du niveau de satisfaction des importateurs français, retenant principalement les différences qui sont imputables aux orientations stratégiques des PME de notre échantillon.

Le plus grand écart entre les comportements et les besoins des deux échantillons vient du fait que les importateurs en France favorisent le développement d'un véritable partenariat avec leurs fournisseurs (de manière à favoriser le développement des ventes), une entente réciproque (développement de relations de réciprocité) qui responsabilise les partenaires à égal niveau, les québécois et les français partageant également les risques. A l'opposé, les PME manufacturières québécoises misent plutôt sur le volume des ventes (dynamisme des importateurs), et cherchent à maximiser ce volume sur chacun des marchés où elles sont présentes (objectif de distribution le plus cité avec quatre répondants sur dix). Ainsi, elles fonctionnent une vente à la fois, et ne voient pas l'opportunité de développer des relations plus élaborées, comportement totalement opposé aux attentes de leurs clients français. On peut expliquer cela par le fait que la majorité des répondants n'avaient pas de vendeurs responsables exclusivement du marché français, fonction alors occupée par le président, le directeur financier, le directeur marketing, etc..

Une autre différence qu'il ne faut pas négliger provient de la recherche constante de pouvoir des importateurs français, ces derniers se considérant dans tous les cas comme les dirigeants (leader) des réseaux de distribution étudiés, traduisant ainsi un besoin de contrôle des opérations. Bien qu'il soit vrai qu'ils peuvent détenir le pouvoir pour plusieurs raisons (citées dans les pages précédentes), et que les PME québécoises ont tendance à favoriser le

leadership au sein de leurs réseaux, les importateurs ne doivent pas oublier que plusieurs des PME optent pour une distribution limitée de leurs produits en France, principalement pour s'assurer de garder un meilleur contrôle sur cette distribution.

Au niveau des délais de livraison, il ne faudrait pas que les PME québécoises allongent, ne serait-ce que de deux ou trois jours les délais parce qu'il est fort à parier que le niveau de satisfaction des importateurs français diminuerait. En effet, l'analyse démontre que ces derniers (en majorité), jugent comme étant satisfaisant un délai variant de 15 à 21 jours, alors que les firmes du Québec sont en mesure d'offrir aussi des délais variant de 15 à 21 jours, mais qu'il peut arriver que les délais passent à 25 ou 30 jours dans certains cas spéciaux. Nous tenons toutefois à souligner que la majorité des importateurs français interrogés sont satisfaits des délais offerts par les fournisseurs canadiens.

De même, les français s'attendent à toujours recevoir des marchandises de bonne qualité. Cependant, les PME de leur côté, affirment majoritairement ne pas inspecter ni les marchandises, ni les équipements de transport au moment de déposer les stocks dans les remorques, et ce malgré le fait qu'elles ont majoritairement ciblé comme objectif marketing d'offrir des produits de qualité.

Considérant la qualité des informations transmises, on peut affirmer que peu d'écarts existent à ce niveau entre les partenaires des deux pays. Toutefois, au niveau des informations à retransmettre rapidement lors de la réception d'une commande, les clients français s'attendent à avoir confirmation du prix de vente des marchandises, alors qu'aucune des PME du Québec ne transmet cette information. Certains répondants français ont affirmé que des fournisseurs canadiens en profitent à l'occasion pour changer les prix peu avant l'envoi, ne pouvant plus assurer la disponibilité des marchandises dans le cas contraire. Au niveau de l'expédition des marchandises, les français aiment connaître le numéro de référence de l'expédition et du transporteur, alors que cela ne fait pas parti des informations transmises par les PME de notre échantillon. Peut-être que ces dernières auraient avantage à planifier d'une manière plus formelle leurs expéditions.

De même, au niveau des informations sur l'emballage final, une différence importante ressort des réponses obtenues, car les importateurs exigent normalement que leurs noms apparaissent sur cet emballage (importé par "..."), tandis qu'aucune des PME manufacturières québécoises n'a l'habitude d'inscrire une telle information.

D'autre part, d'après les réponses françaises, le respect constant des engagements en terme de produits et de service est un facteur

très important pour les importateurs. Selon eux, il revient au fabricant de constamment prévoir l'évolution de la demande du marché. A ce titre, il ressort une différence importante en rapport avec le comportement des firmes du Québec. En effet, 80% d'entre elles se sont à un moment ou un autre retrouvées en situation de rupture de stocks, n'étant plus en mesure de respecter leurs engagements. Bien que six d'entre elles affirment stocker plus que moins (pour tenter de prévoir l'imprévisible), la majorité ont affirmé garder le niveau des inventaires le plus bas possible. Dans le cas d'une entreprise où la capacité de production est déjà utilisée au maximum, une augmentation rapide et subite de la demande la placerait dans une situation d'incapacité de rencontrer ses engagements. Pour cela, les PME manufacturières du Québec auraient peut-être avantage à se doter d'un réseau externe plus perfectionné, permettant l'accès à des données sur l'évolution des marchés français et européens.

Le dernier aspect sur lequel nous voudrions mettre l'accent concerne le prix des marchandises et le coût du transport. 80% des répondants français ont affirmé que le prix est une variable importante ou très importante dans leurs activités d'achat. Par contre, le comportement général des PME québécoises ne permet pas de conclure que cela soit un objectif ultime pour ces dernières. Bien qu'elles aient défini comme objectif marketing "d'offrir des prix concurrentiels", celles qui n'ont pas un objectif de croissance sur le marché français, et qui favorisent le volume des ventes, cherchent à

maximiser le rendement de chacune de leurs opérations et expéditions, facturant dans bien des cas un prix plus élevé, et investissant moins de ressources et de temps pour l'acheminement des marchandises jusqu'en France.

CHAPITRE 6

LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Avant de faire ressortir les points forts de cette étude, il convient d'examiner de façon critique le processus de recherche qui la structure. Dans cette section, nous mettrons en évidence les limites et les contributions de la recherche, pour ensuite proposer quelques avenues de recherches futures.

6.1 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

La principale faiblesse qui ressort provient de la taille des échantillons (10 au Québec et 10 en France; 20 au total), et du fait que les importateurs rencontrés ne sont pas nécessairement les clients des PME visitées au Québec, brisant ainsi la chaîne de distribution et affectant la validité externe des résultats obtenus. De même, le cadre d'échantillonnage, où les contraintes ont obligé à opter pour un échantillon non-probabiliste, a pu lui aussi affecter cette validité.

La durée des entrevues qui n'a jamais été de moins de 45 minutes, et la difficulté de bien se faire comprendre par les importateurs français sont deux facteurs qui ont pu influencer sur la qualité des informations recueillies. De même, le fait que l'identification des écarts entre les deux échantillons soit basée sur des critères qualitatifs (de par la nature de l'étude), et que le critère de performance des PME québécoises soit la satisfaction des clients

français (critère marketing), les résultats permettent seulement de faire ressortir des tendances, qui ne sont toutefois pas dénudées d'intérêts tant au niveau scientifique qu'au niveau pratique.

Les tests statistiques effectués ont permis de mettre en lumière des relations (khi-carré de Pearson), mais les tests de Kendall et Spearman (corrélations non-paramétriques) qui ne considèrent pas la taille de l'échantillon, ont certainement favorisé la significativité de certains tests (95%).

6.2 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous mettrons en lumière les points importants de l'étude, de même que les contributions théoriques et pratiques de manière à apporter des réponses aux questions soulevées dans le chapitre 1.

Au niveau théorique, la recherche est la première dans le domaine de la PME, à travailler sur les écarts entre le comportement et les besoins de deux firmes d'un même réseau de distribution, permettant ainsi de caractériser le comportement type des PME manufacturières québécoises en matière de distribution internationale. Elle permet de plus de cibler les activités de distribution qui semblent les plus importantes pour elles et vient confirmer une faiblesse importante au niveau de la planification et de

l'implantation à chacune des composantes de la distribution dans les PME.

Nous croyons de plus qu'elle est la première à schématiser le comportement d'achat des firmes commerciales (comportement d'achat commercial), ce dernier étant beaucoup plus qu'une simple "prise de décision collective" comme la plupart des auteurs le définissent. De ce fait, le besoin de développer un véritable partenariat de partage de risques et de profits, se veut le résultat principal dans ce domaine, n'ayant été citée à notre connaissance que par très peu de chercheurs.

Au niveau pratique, l'étude permettra ultérieurement à toutes les entreprises (PME et grandes entreprises) d'améliorer la qualité de leurs opérations de distribution international, et la qualité de leurs relations avec leurs clients étrangers. En effet, les réponses obtenues des clients français concernant leur niveau de satisfaction en regard de chacune des variables de la distribution, nous ont amené à proposer des ajustements aux comportements actuels des PME manufacturières. Ces mêmes réponses pourront par la suite servir à toutes les entreprises qui projettent de distribuer et de vendre leurs produits sur le marché français.

6.3 SUGGESTIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES

Les occasions de recherches futures sur le comportement des PME québécoises en matière de distribution internationale sont abondantes. Certaines proviennent directement des limites de l'étude, principalement de la taille de l'échantillon, la même étude reprise avec par exemple un échantillon de 60 entreprises (30 dans chacun des pays) viendrait probablement augmenter la validité externe des résultats. De même, il serait intéressant de mettre l'accent sur l'aspect financier comme critère de performance et de contrôle des réseaux de distribution, l'aspect marketing retenu pour la réalisation de cette étude rendant difficile cette mesure.

Enfin, un certain nombre d'avenues de recherche proviennent directement des résultats et des nombreuses questions qu'ils soulèvent. Pour l'étude, nous avons considéré toutes les PME également, mais il serait intéressant de discriminer la performance de l'investissement mis de l'avant par les firmes québécoises (les efforts des firmes, la présence et la structure d'un département export interne, les objectifs de la PME à l'exportation, etc.).

De même, la question qui est la plus souvent revenue concerne les écarts de comportement selon les objectifs d'exportation, discriminant entre celles qui visent prioritairement la croissance continue, et les autres qui se contentent de répondre à une demande venue de la France. Plusieurs autres questions concernant l'impact des

contraintes environnementales (environnement économique, social, culturel, politique, etc.) sur la mise en place et la gestion d'un plan de distribution internationale (réseau de distribution) pourraient éventuellement faire l'objet d'études.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le constater, il existe des divergences entre les stratégies de distribution des PME manufacturières du Québec, et les besoins et les attentes des acheteurs français. L'analyse démontre que le comportement d'un premier groupe de PME est presque exclusivement orienté sur la rentabilité marginale de chacune des opérations, tandis que le second groupe vise principalement la croissance soutenue de l'entreprise, portant ainsi une plus grande attention à la qualité des relations et des échanges, ainsi qu'aux besoins des clients.

De ce fait, il serait plus facile de répondre à notre problématique en deux temps. Cependant, étant donné que nous nous sommes exclusivement basés sur des critères qualitatifs d'évaluation, nous pouvons affirmer que dans la majorité des cas, les stratégies de distribution des PME manufacturières québécoises répondent aux besoins et aux attentes des importateurs français. Bien qu'elles semblent accorder plus d'importance à certaines opérations comme le transport des marchandises, le transfert et la qualité des informations transmises, et le service à la clientèle, les PME semblent gérer chacune des opérations de distribution internationale indépendamment les unes des autres. Ce phénomène observé repousse donc la relation établie avec le concept de chaîne de valeur de Porter (1986). De ce fait, le comportement actuel des firmes québécoises

met de côté tout le phénomène de synergie se dégageant de l'interrelation et de la coordination de ces diverses opérations, et fait ressortir les faiblesses des PME au niveau de l'implantation stratégique, si ce n'est au niveau de l'énoncé même des objectifs et des stratégies.

Les PME québécoises devront donc dans le futur améliorer leurs opérations de distribution vers la France. Elles devront avant tout s'assurer d'avoir des objectifs à l'exportation clairement définis (autres que celui de simplement répondre à une demande venue de France), avec lesquels coïncidera la définition des objectifs marketing, car il devient plus facile pour des entreprises qui visent la croissance de s'appliquer à développer un véritable partenariat avec des clients éloignés. Les PME devront de plus développer des vendeurs qualifiés, possédant des connaissances poussées sur le marché français, sur les comportements et les habitudes d'achat des clients français, ainsi que sur les habitudes de consommation et les moeurs du peuple français.

De même, les PME devront s'appliquer à exercer un suivi continu de leur clientèle éloignée, de manière à faire ressentir aux clients qu'ils ne servent pas uniquement à leurs rapporter des profits, et qu'elles aussi accordent beaucoup d'importance au partage des risques, des responsabilités, et au développement des ventes et à la pérennité du produit dans le temps.

Finalement, elles devront peut-être éventuellement développer un département export à l'interne (aucune des PME n'ayant un tel département) et une plus grande expertise de manière à s'occuper elles-mêmes de la majorité des opérations (diminuer la sous-traitance). Cela leurs permettra d'abaisser le coût des expéditions vers la France (par le fait même le prix des marchandises), et d'effectuer un meilleur contrôle de la distribution tant au niveau quantitatif (volume qui transite par le réseau), que qualitatif (qualité des produits, des divers services et opérations).

BIBLIOGRAPHIE

1. Albaum, Gérald

Strandskov, Jesper

Duerr, Edwin

Dowd, Laurence; International marketing and export management, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1989, 407 pages.

2. Arnold, J. R.; Practical exporting and importing in Canada, University of Toronto Press, Toronto, 1961, 120 pages.

3. Badoc, Michel; Guide du développement commercial des PME, Les éditions d'organisation, Paris, 1981, 230 pages.

4. Boss, Jean-François

Tordjman, André; "La distribution et le marché unique", Revue Française du Marketing, no 122, 1989, p.17 à 35.

5. Bowersox, Donald E.; Logistical management, 2e édition, MacMillan Publishing Co. Inc., New York, 1978, 528 pages.

6. Branch, Alan E.; Elements of export marketing and management, Chapman and Hill, New York, 1984, 270 pages.

7. Bucklin, Louis P.; Vertical marketing systems, Scott, Foresman and Compagny. Glenview-Illinois, 1970, 218 pages.
8. Bureau de la Statistique du Québec; Commerce international du Québec, Les Publications du Québec, Québec, 1981 à 1992.
9. Butaney, Gul
Wortzel, Lawrence H.; "Distributor power versus manufacturer power: the customer role", Journal of marketing, Volume 52, no 1, January 1988, pp. 52 à 63.
10. Colin, Jacques
Paché, Gilles: La logistique de distribution; l'avenir du marketing, Chotard, Paris, 1988, 209 pages.
11. Colin, Jacques; "Du conteneur à la logistique; vers la dissolution des modes de transport", Culture technique, no 19, pp. 216 à 224.
12. Cateora, Philip R.; International marketing, 5e édition, Irwin, Homewood-Illinois, 1983, 801 pages.

13.Dant, Rajiv P.

Schul, Patrick L.; "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", Journal of Marketing, Janvier 1992, p.38 à 54.

14.Denis, Jean-Emiles; La PME et l'exportation, Gaëtan Morin Editeur, Chicoutimi, 1984, 115 pages.

15.Dussart, Christian; Comportement du consommateur et stratégies de marketing, McGraw-Hill Editeurs, Canada, 1983, 554 pages.

16.Duverdier, Alain

Cabaret, François; La logistique de distribution, Chotard et associés Editeurs, Paris, 1988, 209 pages.

17.Darmon, René Y.

Laroche, Michel

Pétrof, John V.; Le Marketing: Fondements et Applications, 4e édition, McGraw-Hill, Montréal, 1990, 1035 pages.

18. Daugherty, Patricia J.

Sabath, Robert E.

Rogers, Dale S.; "Competitive advantage through customer responsiveness", The Logistics and Transportation Review, Volume 28, no 3, Septembre 1992, pp. 257 à 271.

19. Eckler, H. James; "Abusing integrated logistics", Canadian Transportation Logistics, Volume 95, no 2, Février 1992, pp. 21 à 23.

20. Folco, Roger; La logistique à l'export, Les éditions d'organisation, Paris, 1987, 175 pages.

21. Frazier, Gary L.

Spekman, Robert E.

O'Neal, Charles R.; "Just-in-time exchange relationships in industrial markets", Journal of Marketing, Volume 52, no 4, Octobre 1988, pp. 52 à 67.

22. Gautschi, David A.; Productivity and efficiency in distribution systems, Elsevier Science Publishing Co. inc., New York, 1983, 234 pages.

23.Giordan, Alain-Eric; Exporter plus, Economica, Paris, 1983, 405 pages.

24.Gouvernement du Canada

Direction des services de transport; Les services de transport: guide de l'exportateur, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, Ottawa, 1992, 51 pages.

25.Graumann, Sylvie; Guide pratique du commerce international: Exportation /Importation, Editions Litec, Paris, 1988, 238 pages.

26.Guignart, Michel; "Perspective de l'évolution de la distribution en France d'ici l'an 2000", Revue Française du Marketing, no 111,1987, p.99 à 104.

27.Hasting, Phillip; "Developping the logistics concept", Transports, Mai/Juin 1992, pp. 12 à 14.

28.Heck, Harold G.; International trade, American Management Association inc., USA, 1972, 182 pages.

- 29.Hutchinson, Norman E.; An integrated approach to logistics management, Prentice-Hall international series, Englewood Cliffs, N.J., 1987, 251 pages.
- 30.Institut Français
des Relations internationales; Ramses: le monde déchiffré,
Editions Atlas-Economica,
Paris 1985, 468 pages.
- 31.Jabot, René; Les magasins de stockage: conception et organisation,
Editions d'Organisation, Paris, 1979, 259 pages.
- 32.Johnston, Catharine G.; La modalisation des marchés: les canadiens
sont dans la course, Conference Board du
Canada, Ottawa, 1990, 85 pages.
- 33.Karlöf, Bengt; La stratégies des affaires, Presses du Management,
Paris, 1990, 221 pages.
- 34.Keith, Janet E.
Jackson, Donald W.
Crosby, Lawrence A.; "Effects of alternative type of influence
strategies under different channel dependance
structures", Journal of Marketing, Volume 54,
no 3, Juillet 1990, pp. 30 à 41.

35.Lambert, Douglas M.

Stock, James R.; Strategic physical distribution management, R.D.
Irwin, Homewood-Illinois, 1982, 584 pages.

36.Lambin, Jean-Jacques; Le marketing stratégique, 2e édition,

McGraw-Hill, Paris, 1991, 455 pages.

37.Larson, Paul D.; "Transportation Deregulation, JIT, and Inventory

Levels", The Logistics and Transportation Review,

Juin 1991, Vol. 27, no 2, pp. 99-112.

38.Lawlor, J.M.C.; Export marketing in french, International Textbook

Company LTD., Londres, 1972, 159 pages.

39.Leersnyder, Jean-Marc; Marketing international, 2e édition, Dalloz,

Paris,1986, 188 pages.

40.Leersnyder, Jean-Marc

Ghertman, Michel; "Comment bâtir un plan marketing à

l'exportation", Revue Française de Gestion,

Sept.-Oct. 1976, P.77 à 87.

41.Lentdecker, P.-G.; Le technicien du commerce international,

Editions Hommes et Techniques, Paris, 1984,

327 pages.

42.Librowicz, Michel

Perreault, Yvon G.

Dell'Aniello, Paul; L'exportation et la PME: pourquoi et comment,
Editions G.Vermette, Ottawa, 1984, 72 pages.

43.Loutrel, Simon; "S.I.M.:les systèmes d'information marketing",
Marketing mix, no 41, Avril 1990, p. 41 et 42.

44.Michalowska, Anika; "Réussir à l'export dans l'Europe de 92",
Marketing mix, no 46, Octobre 1990, p. 4.

45.Monneret, Pierre; "L'informatisation: une stratégie fondamentale
pour le messenger", Transports, no 338,
Novembre-Décembre 1989, pp. 337 à 364.

46.Morash, Edward A.;"On the use of transportation strategies to
promote demand", The logistics and
transportation review, Volume 26, no1, Mars
1990, pp. 55 à 75.

47.Negro, Yves

Orsini, Jacques; "Une nouvelle race de gestionnaires dans la
distribution", Revue Française de Gestion,
Septembre-Décembre 1985, p.117 à 127.

- 48.Paché, Gilles; "Circuits de distribution et performance logistique",
Revue Française du Marketing, no 125, 1989 p.51 à 59.
- 48.Paquet, Daniel; Le processus décisionnel des PME en marketing international: une étude empirique en contexte québécois, U.Q.T.R., 1987, 183 pages.
- 50.Pettigrew, Denis; La gestion de la distribution, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, 1987, 165 pages.
- 51.Porter, Michael; L'avantage concurrentiel, InterEdition, Paris, 1986, 647 pages.
- 52.Pras, Bernard
Tarondeau, Jean-Claude; Comportement de l'acheteur, Editions Sirey, Paris, 1981, 354 pages.
- 53.Price Waterhouse; Les 58 moyens d'exporter, Agence d'ACR inc., Ottawa, 1985, 295 pages.
- 54.Statistique Québec; Statistiques économiques: commerce international du Québec, Les Publications du Québec, 1990.

55. Stock, James R.

Lambert, Douglas M.; Strategics Logistics Management, 2e édition,
Irwin, Homewood-Illinois, 1987, 828 pages.

56. Tanja, Pieter T.

Ruijgrok, Cees J.; "Logistical information systems and their
importance for integral logistical control",
Transports, no 339, Janvier-Février 1990,
pp. 8 à 16.

57. Tefra, Martine; "Le comportement des intermédiaires logistiques",

Transports, no 336, Juillet-Août 1989, pp. 216 à
219.

58. Terpstra, Vern; International dimension of marketing, 2e édition,

PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1988, 185
pages.

59. Tixier, Daniel

Mathe, Hervé

Colin, Jacques; La logistique au service de l'entreprise, Dunod,
Paris, 1983, 253 pages.

60.Tordjam, André

Salmon, Walter J.; "L'internationalisation de la distribution", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1989, p.17 à 25.

61.Urban, Sabine; Réussir à l'exportation, Dunod, Paris, 1979, 278 pages.

62.Usunier, Jean-Claude; Environnement international et gestion de l'exportation, 3e édition, Presse universitaire de France, 1985, 208 pages.

63.Walsh, L.S.; International Marketing, McDonald and Evans, Estover Plymouth, 1978, 255 pages.

64.Webster J.R., F.-E.; "Management science in industrial marketing", Journal of Marketing, vol. 42, 1978, pp.21 à 27.

65.Zentes, Joachin; "Nouvelle orientation de la logistique dans le commerce", Revue Française de Marketing, no 125, 1989, p.61 à 65.

ANNEXES

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE
NO 1

Connaissance des stratégies de distribution
des PME manufacturières québécoises

REPONDANT NO ____

PLAN DU QUESTIONNAIRE

PARTIE 1: Questions générales.

PARTIE 2: Définition des objectifs marketing et de distribution.

PARTIE 3: Stratégies de distribution

3.1 Canaux de distribution.

3.1.1 Structure du réseau

3.1.2 Stratégie de communication

3.1.3 Stratégie de distribution (couverture des marchés)

3.1.4 Performance du réseau

3.2 Distribution physique.

3.2.1 Service à la clientèle

3.2.2 Processus de commande et systèmes d'information

3.2.3 Transport et distribution des marchandises

3.2.4 Emballage et manutention des marchandises

3.2.5 Les stocks

3.2.6 Entrepôts et centres de distribution

3.2.7 Les intermédiaires du transport

3.2.8 Les documents importants

PARTIE 1: Questions générales

Question 1:

Quel est le nom de votre entreprise?

Question 2:

Quelle est l'adresse de votre entreprise?

Question 3:

Combien votre entreprise compte-t-elle d'employés?

Question 4:

a) Quels sont les produits que vous fabriquez?

b) Quels sont les produits que vous exportez en France?

Question 5:

Quelle part de vos marchandises est destinée à l'exportation?

Question 6:

Quelle part de ces exportations est destinée à la France?

Question 7:

a) A quels marchés français (régions géographiques) sont destinées les marchandises que vous acheminez vers ce pays?

b) Quels sont les autres marchés que vous aimeriez éventuellement conquérir?

PARTIE 2: Définition des objectifs

Question 8:

Pourriez-vous sommairement définir vos objectifs marketing?

Question 9:

a) Quels sont vos objectifs en terme de distribution de marchandises?

b) Quels sont les objectifs de votre réseau de distribution vers la France?

PARTIE 3: Stratégies de distribution vers la France

3.1 Canaux de distribution

3.1.1 Structure du réseau de distribution

Question 10:

a) Qui sont les différents intermédiaires qui structurent votre réseau de distribution jusqu'au consommateur français?

b) Quels sont vos critères dans le choix de ces derniers? Expliquez.

Question 11:

a) Quel est le rôle ou la tâche de chacun?

b) Pourriez-vous décrire la structure des coûts des diverses étapes de l'acheminement de vos marchandises jusqu'en France?

Question 12:

a) Cherchez-vous à développer des relations de réciprocité entre vous et les autres acteurs de ce réseau de distribution?

b) Cherchez-vous à coordonner une partie ou l'ensemble de vos fonctions avec ceux-ci? (fusion ou acquisition, coordination contractuelle ou administrative)

Question 13:

a) Votre canal de distribution vers la France est-il caractérisé par la présence d'un leader? (peut-être vous!)

b) Avez-vous recherché ou favorisé sa présence? Pourquoi?

c) Quelle est la nature de son leadership (pouvoir)? (taille, expérience, expertise, ressources illimitées, ...)

3.1.2 Stratégie de communication

Question 14:

a)Misez-vous sur les différents intermédiaires du canal de distribution pour stimuler la demande chez le consommateur, ou encore effectuez-vous ces opérations vous-mêmes? Pourquoi?

b)Décrivez sommairement la tâche des différents acteurs impliqués dans les opérations?

3.1.3 Stratégie de distribution (couverture des marchés)

Question 15:

Sur la marché français, recherchez-vous la présence d'un grand nombre de points de vente pour assurer une couverture maximale du territoire, ou optez-vous plutôt pour une distribution limitée ou exclusive? Pourquoi?

3.1.4 Performance du réseau

Question 16:

a) Mesurez-vous ou évaluez-vous régulièrement la performance de votre réseau de distribution vers la France? Comment?

3.2 Distribution physique

3.2.1 Service à la clientèle

Question 17:

A partir du moment où vous recevez une commande, dans quel délai êtes-vous en mesure de livrer la marchandise à vos clients français (en moyenne)?

Question 20:

a) Avant l'achat, offrez-vous généralement à vos clients une période de démonstration ou de présentation des produits? Expliquez?

b) Quels sont les services associés au produit que vous fournissez lors de la vente? (échantillon, expertise, documentation, etc.)

c) Quels sont les services après-vente que vous mettez à la disposition de votre clientèle française? (politique de bris et dommages, politique de rappel, "back order", compétences techniques des représentants, etc.)

d) Règle général, êtes-vous en mesure de répondre rapidement et efficacement à des demandes spéciales, soit en terme de services ou de produits modifiés? Expliquez.

3.2.2 Processus de commande et système d'informations

Question 19:

Quels appareils ou moyens utilisez-vous pour la transmission des informations à vos clients français? (téléphone, fax, courrier, etc.)

Question 20:

Etes-vous munis d'un système intégré de marketing?

Interne:_____

Externe:_____

Question 21:

Lors de la réception d'une commande, quelles sont les informations que vous transmettez à votre client dans un délais relativement court (moins de 48 heures)?

- disponibilité des marchandises - préparation des commandes
- date de l'envoi
- itinéraire
- calendrier de l'expédition
- choix du type d'expédition et des transporteurs
- etc.

Question 22:

En règle générale, quelles sont les informations que vous inscrivez sur l'emballage final du produit? Dans quelles langues y figurent-elles?

- nom et adresse du fabricant
- usage principal du produit
- date d'utilisation optimale
- instructions
- etc.
- appellation et marque
- volume et poids
- conditions d'entreposage

3.2.3 Transport et distribution

Question 23:

Quelle est la fréquence de vos expéditions vers la France (année, mois, semaine, etc.)?

Question 24:

a)Effectuez-vous une planification détaillée de l'expédition? Si oui, quelles sont les informations qui y figurent?

- description et type de marchandises
 - dimension et poids
 - date et heure de livraison
 - endroit de livraison
 - identification de l'équipement de transport requis (conteneur, remorque ou wagon; type, dimension, largeur et hauteur)
 - moyens ou services de transport possédés ou utilisés par le client
 - lieu de prise en charge des marchandises par le transporteur
 - termes de vente ou autres.
-
-
-

b)Inspectez-vous vos marchandises avant de les déposer dans l'équipement de transport? Pourquoi?

- état des marchandises - nombre de colis
- équipements de transport

Question 25:

Quels modes de transport utilisez-vous pour cheminer vos produits vers la France? Décrivez-en les diverses composantes.

- camion ou train (rail)
- bateau: ligne régulière appartenant à une conférence, ligne hors conférence, affrètement

type de cargo: vrac, chargement unitaire dégroupé, conteneur

type de navire: vracquier, citerne, porte conteneur, combiné ou
spécialisé

- avion: régulier ou charter
- intermodal: conteneurisation, ferroutage, ferriage

3.2.4 Emballage et manutention des produits

Question 26:

En général, quel type d'expéditions préférez-vous pour l'acheminement de vos marchandises vers la France? (vrac, palette ou plate-forme, conteneur, "piggy back")

Question 27:

Effectuez-vous vous-mêmes l'emballage final de vos produits qui sont destinés au marché français? Si non, expliquez les opérations ou le rôle de chacun des acteurs qui y est impliqué.

Question 28:

Sur quels aspects mettez-vous l'emphase dans la conception de cet emballage final? Expliquez.

a)Aspects promotionnels: -----

b)Protection (humidité, mouvements, froid, pression, chocs, etc.):-----

c)Manutention: -----

Question 29:

Portez-vous attention aux risques encourus selon le mode de transport utilisé, pour la conception de l'emballage final? Expliquez.

Question 30:

Accordez-vous attention à l'arrimage et à l'équilibrage des marchandises pour l'expédition? Pourquoi?

3.2.5 Les stocks

Question 31:

a) Quel type de gestion des stocks effectuez-vous? Vous stockez beaucoup ou vous opérez plutôt en flux tendus? Expliquez.

b) Quels sont les instruments de contrôle qui sont à votre disposition pour gérer le niveau de vos stocks?

Question 32:

Vous êtes-vous déjà retrouvés dans une situation de rupture de stocks? Si oui, comment expliquez-vous un tel phénomène?

3.2.6 Entrepôts et centres de distribution

Question 33:

Possédez-vous des entrepôts ailleurs que sur votre plan de fabrication? Si oui, où sont-ils localisés, et comment justifiez-vous le choix du ou des sites?

Question 34:

a) Accordez-vous de l'importance à la disposition des marchandises dans vos entrepôts (centres de distribution)? Pourquoi?

b) Décrivez sommairement les techniques de manutention et de déplacement des marchandises à l'intérieur des vos entrepôts?

c) Avez-vous aménagé d'une manière spéciale vos sites d'embarquement et de débarquement des marchandises? Expliquez.

3.2.7 Les intermédiaires de la distribution

Question 35:

a) Avez-vous recours à des transitaires internationaux pour vous seconder dans l'acheminement de vos produits vers la France?

b) Si oui, pour quelles opérations? (conseils en transport, évaluer les coûts du transport, identifier les modes de transport appropriés, déterminer les assurances requises et les taux, programmer l'itinéraire de transport, réserver chez le transporteur et négocier le coût du transport, cueillir la cargaison, grouper les marchandises, préparer la documentation, conseiller ou procéder à l'emballage-marquage, expédier, payer temporairement la note de transport, etc.)

Question 36:

a) Avez-vous recours à des courtiers en douane? Pourquoi?

b) Avez-vous recours à des agents d'expédition? Si oui, pour quelles opérations? (conseils en transport, calculer et négocier le coût du transport, proposer un itinéraire, réserver espace chez le transporteur, etc.)

c) Avez-vous recours à des courtiers d'assurance? Si oui, pour quelles services? (conseiller en matière d'assurance, déterminer assurances requises, négocier le taux d'assurance, choisir la compagnie, d'assurance appropriée, fournir l'information aux assureurs, etc.)

d) Avez-vous recours à des surveillants maritimes? Si oui, pour quelles activités? (émission de certificats d'inspection, contrôle de qualité et de quantité de la marchandise, contrôle du prix dans les pays soumis à un contrôle monétaire, évaluation des dommages, etc.)

e) Avez-vous recours à des courtiers maritimes? Si oui, pour quelles opérations? (mettre en contact affréteur et armateur, négocier le coût de l'affrètement, rédiger des contrats d'affrètement, etc.)

3.2.8 Les documents importants

Question 37:

Quel mode de paiement utilisez-vous lors de vos ventes vers la France? Pourquoi? (paiement d'avance, compte courant ou ouvert, l'encaissement documentaire ou la lettre de crédit)

Question 38:

Généralement, qui s'occupe de remplir et de délivrer les documents importants comme les connaissements ou les contrats d'assurance lors des expéditions vers la France? Expliquez.

- FIN -

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

No 2

Connaissance des besoins et évaluation
de la satisfaction des importateurs
français

REPONDANT NO ____

PLAN DU QUESTIONNAIRE

PARTIE 1: Questions générales.

PARTIE 2: Connaissance des besoins généraux.

PARTIE 3: Connaissance des besoins en rapport avec les activités de distribution des firmes manufacturières canadiennes.

3.1 Structure du réseau de distribution

3.2 Service à la clientèle

3.3 Processus de commande et systèmes d'information

3.4 Transport et distribution

3.5 Emballage et manutention

3.6 Les stocks

3.7 Entrepôts et centres de distribution

PARTIE 4: Évaluation de la satisfaction des besoins des importateurs français.

PARTIE 5: Propositions de solutions d'ajustement

PARTIE 1: Questions générales

Question 1:

Quel est le nom de votre entreprise?

Question 2:

Quelle est l'adresse de votre entreprise?

Question 3:

De quel type d'entreprise s'agit-il? (maison de commerce, grossiste, intermédiaire, grande chaîne de distribution, etc.).

Question 4:

Quels sont les produits que vous importez du Québec (Canada), et de quelles régions géographiques proviennent-ils?

Question 5:

Depuis combien de temps importez-vous du Québec (Canada)?

Question 6:

Comment avez-vous connu ce(s) fournisseur(s) québécois?

- rencontre de son représentant
- par une maison de commerce
- dans un salon, une foire
- par l'intermédiaire d'un partenaire
(autre que maison de commerce ou grossiste)
- autres

Question 7:

Quelle est la part de ces importations comparée à l'ensemble de vos activités?

Question 8:

a) A quels marchés ou régions géographiques sont destinés les produits que vous importez du Québec (Canada)?

PARTIE 2: Connaissance des besoins généraux des importateurs français

Question 9:

Accordez-vous une quelconque importance à la taille, à la réputation ou encore à la localisation des fournisseurs? Si oui, pourquoi?

Question 10:

Cherchez-vous à développer des relations de réciprocité entre vous et vos fournisseurs (rendre service en retour d'un autre)? Expliquez.

Question 11:

Quelles sont vos attentes en regard de la personnalité et des compétences des vendeurs (représentants) de vos fournisseurs?

Question 12:

Préférez-vous négocier directement avec le fabricant ou avec un intermédiaire? (représentant, courtier, agent, vendeur, etc.). Pourquoi?

Question 13:

a) Quelle importance accordez-vous au prix des produits?

b) Quelles sont vos attentes en regard de ce prix?

Question 14:

A partir du moment où vous passez une commande, quel est selon vous le délais de livraison idéal? Expliquez.

PARTIE 3: Connaissance des besoins des importateurs
français en rapport avec les activités de
distribution des PME manufacturière
québécoises

3.1 Structure du réseau de distribution

Question 15:

Quel est votre rôle dans les opérations d'importation des produits
québécois (canadiens)?

Question 16:

Coordonnez-vous une partie ou l'ensemble de vos fonctions avec votre
(vos) fournisseur(s) québécois (canadien(s)), ou encore vos fonctions
demeurent-elles totalement indépendantes de celui-ci?

(fusion ou acquisition, coordination contractuelle ou administrative)

Question 17:

a) Votre réseau de distribution qui achemine les produits du Québec (Canada) jusqu'en France est-il caractérisé par la présence d'un leader? (peut-être vous-mêmes).

b) Quelle est la nature de son leadership (pouvoir)? (expérience, taille, ressources illimitées, expertise,...)

c) Cette présence vous gêne-t-elle? Si oui, pourquoi?

d) Préférez-vous plutôt que plusieurs institutions effectuent des opérations au même niveau, et soient donc régies par un même type de gestion?

Question 18:

Exigez-vous du fabricant québécois qu'il stimule lui-même la demande pour ses produits chez les consommateurs français, ou bien apportez-vous votre contribution à cette stimulation?

Quel est votre effort pour stimuler la demande de ce(s) produit(s)?

3.2 Service à la clientèle

Question 19:

Avant l'achat, avez-vous besoin de démonstration ou de présentation de l'équipement (produits)?

Question 20:

a) Quels sont les services associés au produit dont vous souhaitez bénéficier lors de l'achat de celui-ci? (échantillons, expertises, présentation des produits, documentation, etc.)

b) Quels sont les services après-vente dont vous souhaitez bénéficier? (politique de bris et dommages, de rappel, "back order", compétences techniques des représentants, etc.)

c) Qu'est-ce qui selon vous caractérise la flexibilité d'un bon service à la clientèle?

d) Quelles sont les variables du service à la clientèle qui seraient de nature à vous orienter dans le choix de votre (vos) fournisseur(s) québécois? (délais de livraison, exactitude des commandes, capacité de réponse à des demandes spéciales, bris et dommages, politique de rappel du (des) fournisseur(s), "back order", autres)

Question 21:

Exigez-vous du fabricant québécois qu'il vous fournisse du matériel publicitaire? Si oui, lequel?

3.3 Processus de commande et systèmes d'information

Question 22:

Comment souhaitez-vous passer vos commandes à votre (vos) fournisseur(s) québécois?

Question 23:

Quelles sont les informations que vous désirez obtenir lors de l'achat ou de la transmission d'une commande?

Question 24:

Quelles sont les informations dont vous avez besoin concernant le transport des marchandises? (calendriers des expéditions, localisation géographique à tout moment, itinéraire, etc.).

Question 25:

Quelles sont les informations (symboles) qui doivent figurer sur l'emballage final du produit? En quelles langues doivent-elles y figurer?

Question 26:

Quels instruments de transmission des informations privilégiez-vous dans vos opérations commerciales avec votre (vos) fournisseur(s) québécois?

Question 27:

Le fabricant doit-il être obligatoirement muni d'instruments informatiques pour permettre et favoriser l'échange de données entre le Québec et la France (EDI)? Pourquoi?

3.4 Transport et distribution

Question 28:

Préférez-vous prendre en charge les opérations du transport des marchandises, ou plutôt les laisser à la discrétion (sous le contrôle) du fabricant? Expliquez?

Question 29:

Où souhaiteriez-vous devenir officiellement propriétaire des produits importés du Québec (incoterm)? (à la sortie de l'usine de fabrication, à la sortie du pays d'origine, à l'entrée en France, lors de la réception des marchandises)

Question 30:

Quel type de transport préférez-vous utiliser pour le transport des marchandises? (avion, bateau, camion, train, intermodal). Expliquez?

Question 31:

Le recours à des intermédiaires du transport par votre (vos) fournisseur(s) québécois représente-t-il un handicap à vos relations commerciales avec ce dernier? Expliquez?

Question 32:

Décrivez en quoi les opérations du transport peuvent favoriser l'ensemble de vos opérations et de vos ventes? (type et qualité de l'équipement, choix du ou des transporteurs, leurs caractéristiques, etc.).

3.5 Emballage et manutention des produits

Question 33:

Pour favoriser la prise en charge et la manutention des produits québécois, quels types d'expéditions préférez-vous? (vrac, palette ou plate-forme, conteneur, "piggy back") Expliquez?

Question 34:

Préférez-vous que l'emballage final du produit soit effectué par le fabricant québécois, par vous une fois le produit livré en France, ou encore par une collaboration entre vous et votre fournisseur, chacun des deux effectuant ainsi une partie de l'opération? Pourquoi?

Question 35:

Selon vous, quelle est l'utilité de l'emballage final du produit, ou encore comment peut-il répondre à vos besoins?

a) Caractéristiques promotionnelles?

b) Caractéristiques de protection?

c) Caractéristiques de manutention?

3.6 Les stocks

Question 36:

a) Arrive-t-il que les quantités fournies par votre (vos) fournisseur(s) québécois soient moindre que celles qui avaient été commandées? Si oui, comment expliquez-vous un tel phénomène?

b) Dans ces cas, quelle est votre réaction?

Question 37:

Quel est l'impact pour vous de la réception d'une commande qui ne respecte pas les quantités demandées?

Question 38:

Selon vous, quel rôle doit jouer le fabricant québécois dans l'anticipation de vos besoins de marchandises?

Question 39:

Généralement, optez-vous pour un nombre limité de commandes avec à chaque fois des quantités importantes, ou plutôt le contraire? Pourquoi?

Question 40:

a) Vous arrive-t-il d'être dans l'obligation d'acheter rapidement?

b) Quelle est à ce moment la réponse du fabricant?

c) Les conditions demeurent-elles les mêmes?

3.7 Entrepôts et centres de distribution

Question 41:

La localisation géographique des entrepôts et centres de distribution des fabricants québécois (canadiens) est-elle un facteur important dans le choix de ces derniers, de même que dans la qualité de vos relations commerciales avec eux?

Question 42:

Pour favoriser le processus des échanges commerciaux entre vous et votre (vos) fournisseur(s) québécois, où croyez-vous que ceux-ci (entrepôts) devraient être localisés? Pourquoi?

PARTIE 4: Évaluation de la satisfaction des besoins des importateurs français

Question 43:

Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction en rapport avec chacune des variables suivantes? Expliquez?

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 1 - totalement satisfait | 2 - très satisfait |
| 3 - satisfait | 4 - peu satisfait |
| 5 - totalement insatisfait | 6 - ne s'applique pas |

- a) délais de livraison imposés par les canadiens
- b) prix des produits
- c) relations de réciprocité entre vous et votre fournisseur québécois
- d) intermédiaires du réseau de distribution
- e) coordination des fonctions entre membres du réseau
- f) présence d'un leader et son influence
- g) publicité et promotion effectuée par le fabricant québécois
- h) service à la clientèle (diversité, qualité et flexibilité)
- i) processus de commande et de transmission des informations
- j) respect des quantités commandées
- k) l'ensemble des opérations du transport et le recours à des intermédiaires du transport
- l) localisation géographique du transfert de propriété des produits
- m) informations sur les opérations du transport, sur l'emballage

- n) le type d'emballage d'expédition
- o) la conception de l'emballage final
- p) les réponses à des questions, demandes et besoins urgents

a)____	b)____	c)____	d)____
e)____	f)____	g)____	h)____
i)____	j)____	k)____	l)____
m)____	n)____	o)____	p)____

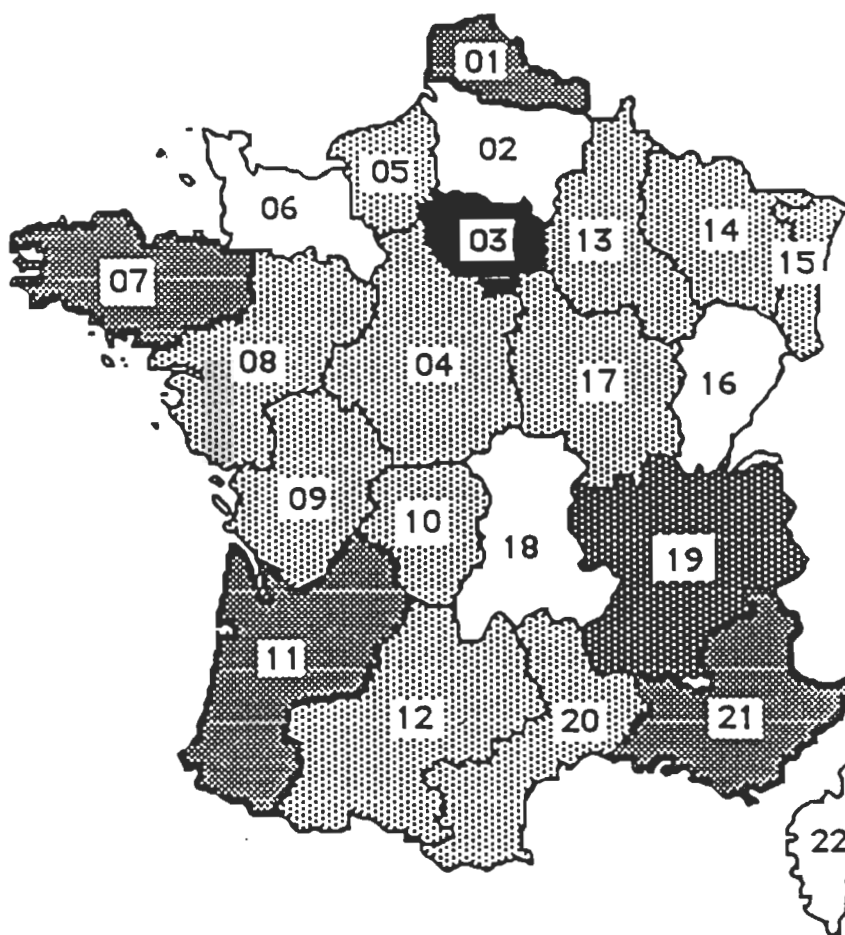
PARTIE 5: Propositions de solutions d'ajustement






Question 44:

En regard de votre niveau de satisfaction avec les opérations de distribution de votre (vos) fournisseur(s) québécois, quels sont les ajustements que vous proposeriez, et qui seraient de nature à augmenter la satisfaction de vos besoins, et la qualité de vos relations commerciales avec lui (eux)? Expliquez?

ANNEXE C

Localisation géographique des importateurs français
achetant des marchandises au Canada (22 régions)



-  Régions regroupant 20 firmes ou plus important du Canada
-  Régions regroupant plus de 10 mais moins de 20 firmes important du Canada
-  Régions regroupant inclusivement entre 6 et 10 firmes important du Canada
-  Régions regroupant inclusivement entre 1 et 5 firmes important du Canada
-  Régions ne regroupant aucune firme important du Canada

(suite)

No de la région	Nom	Nombre d'importateurs
01	Nord Pas de Calais	6 importateurs
02	Picardie	Aucun
03	Ile de France	<u>62 importateurs</u>
04	Centre	3 importateurs
05	Haute-Normandie	5 importateurs
06	Basse-Normandie	Aucun
07	Bretagne	9 importateurs
08	Pays de la Loire	1 importateur
09	Poitou-Charente	3 importateurs
10	Limousin	1 importateur
11	Aquitaine	8 importateurs
12	Midi-Pyrénées	2 importateurs
13	Champagne-Ardenne	1 importateur
14	Lorraine	1 importateur
15	Alsace	2 importateurs
16	Franche-Comte	Aucun
17	Bourgogne	1 importateur
18	Auvergne	Aucun
19	Rhône-Alpes	15 importateurs
20	Languedoc-Roussillon	3 importateurs
21	Provence-Côte d'Azur	9 importateurs
22	Corse	Aucun
--	Monaco	1 importateur

ANNEXE D

Caractéristiques générales de l'échantillon français

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL EN FRANCS	NOMBRE D'ENTREPRISES IMPORTANT DU CANADA	POURCENTAGE PAR RAPPORT À L'ENSEMBLE
De 2 000 001 à 5 000 000	4 Firms	3,31%
De 5 000 001 à 7 500 000	4 Firms	3,31%
De 7 500 001 à 10 000 000	7 Firms	5,79%
De 10 000 001 à 20 000 000	16 Firms	13,22%
De 20 000 001 à 25 000 000	2 Firms	1,65%
De 25 000 001 à 50 000 000	19 Firms	15,70%
De 50 000 001 à 75 000 000	13 Firms	10,74%
De 75 000 001 à 100 000 000	15 Firms	12,40%
De 100 000 001 à 200 000 000	17 Firms	14,05%
De 200 000 001 à 300 000 000	7 Firms	5,79%
De 300 000 001 à 500 000 000	2 Firms	1,65%
De 500 000 001 à 750 000 000	6 Firms	4,96%
De 750 000 001 à 1 000 000 000	3 Firms	2,48%
Supérieur à 1 000 000 000	6 Firms	4,96%

(suite)

TRANCHES DES EFFECTIFS	NOMBRE D'ENTREPRISES IMPORTANT DU CANADA	POURCENTAGE PAR RAPPORT À L'ENSEMBLE
De 1 à 5 employés	27 Firmes	20,93%
De 6 à 10 employés	21 Firmes	16,28%
De 11 à 15 employés	13 Firmes	10,08%
De 16 à 20 employés	5 Firmes	3,88%
De 21 à 25 employés	11 Firmes	8,53%
De 26 à 50 employés	25 Firmes	19,38%
De 51 à 75 employés	7 Firmes	5,43%
De 76 à 100 employés	8 Firmes	6,20%
De 101 à 150 employés	4 Firmes	3,10%
De 151 à 200 employés	1 Firme	0,78%
De 201 à 250 employés	Aucune Firme	0%
De 251 à 300 employés	Aucune Firme	0%
De 301 à 400 employés	3 Firmes	2,33%
De 401 à 500 employés	1 Firme	0,78%
De 501 à 600 employés	1 Firme	0,78%
De 601 à 700 employés	Aucune Firme	0%
De 701 à 800 employés	Aucune Firme	0%
De 801 à 900 employés	Aucune Firme	0%
De 901 à 1 000 employés	Aucune Firme	0%
De 1 001 à 1 500 employés	1 Firme	0,78%
De 1 501 à 2 000 employés	1 Firme	0,78%